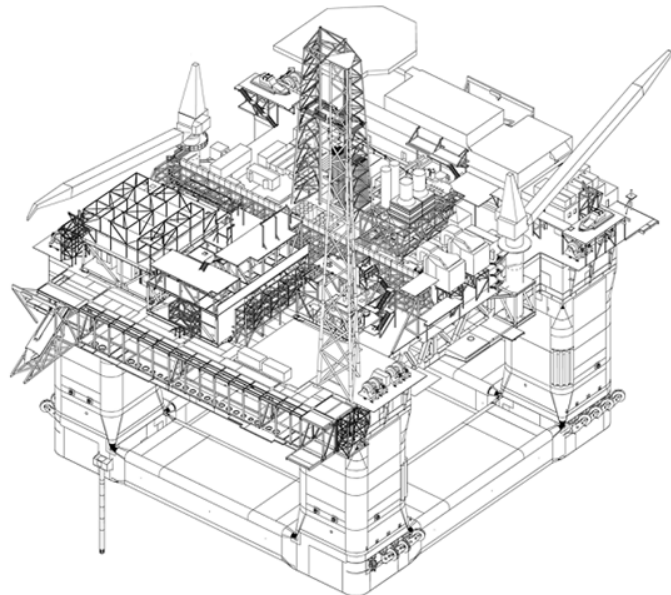


*Er Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap"
egnet for læring og forbedring i Snorre B
organisasjonen?*



Masteroppgave i endringsledelse

Helge Pedersen

Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
2015

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2015

FORFATTER:

Helge Pedersen

VEILEDER:

Einar Brandsdal, UIS

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Er Statoils «Modell for etterlevelse og lederskap» egnet for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen?

EMNEORD/STIKKORD:

Kompetanseutvikling, læring, læringsprosesser, læringsteori, lærende organisasjon, Statoil, Snorre B

SIDETALL: 97 (vedlegg kommer i tillegg)

STAVANGER 10.6.2015.....

DATO/ÅR

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: INNLEDNING	8
1.1. Introduksjon	8
1.2. Statoil og sikkerhetsutfordringer.....	9
1.2.1. STEP.....	10
1.2.2. Gullfaks C og Snorre A hendelsene	11
1.5. Problemstilling	13
1.5.1. Begrunnelsen for valg av problemstilling	14
1.5.2. Forskningsspørsmål.....	14
1.6. Tidligere forskning på temaet	15
1.7. Avgrensning av oppgaven og presiseringer	16
Kapittel 2: BESKRIVELSE AV STUDIEOBJEKTET	17
2.1. Fakta om Snorrefeltet.....	17
2.2. Snorre B`s organisasjon	17
Kapittel 3: A-STANDARD- EN ARBEIDSMETODE FOR ETTERLEVELSE OG LÆRING - En gjennomgang	21
3.1. Modell for etterlevelse og lederskap - innhold og anvendelse.....	21
Kapittel 4: DET TEORETISKE UTGANGSPUNKTET FOR LÆRING I ORGANISASJONER.....	25
4.1. Begrepene læring, informasjon, kunnskap og kompetanse	25
4.1.1. Lærende organisasjon.....	26
4.1.2. Organisatorisk læring	27
4.1.3. Andre begrep	27
4.2. Utvalget av teorier.....	29
4.3. Nærmere redegjørelse av de ulike teoretiske tilnærminger til læring i organisasjoner og organisatorisk læring.	30
4.3.1. Peter M. Senge	30
4.3.2. Argyris & Schön.....	33
4.3.3. David A. Garvin	35
4.3.4. Nonaka og Takeuchi.....	37
4.3.5. Nonaka	38
4.4. Drøfting av Modell for etterlevelse og lederskap i lys av valgte teorier.....	39
4.4.1. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Senge	39
4.4.2. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Argyris & Schön..	42
4.4.3. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Garvin.....	43
4.4.4. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Nonaka & Takeuchi.	46
4.4.5. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Nonaka.....	47
4.5. Konklusjon i forhold til forskningsspørsmål 1.	48
Kapittel 5: METODE	51
5.1. Forskningsspørsmål 1	51
5.2. Forskningsdesign	51
5.3. Metodeverktøy	52
5.3.1. Ethiske refleksjoner.....	52
5.3.2. Nærmere utdyping og drøfting av metodevalg	53
5.4. Praktisk gjennomføring av datainnsamlingen.....	54
5.5. Dataenes pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet).....	55
5.5.1. Primærdata	56
Kapittel 6: RESULTATER - EMPIRI	57

6.1.	Innledning	57
6.2.	Funn i forbindelse med intervjuene	57
6.3	Andre funn	75
Kapittel 7:	FUNNENE DRØFTET I FORHOLD TIL TEORI	76
7.1.	Innledning	76
7.2.	Senge	76
7.3.	Argyris & Schön	78
7.4.	Garvin	80
7.5.	Nonaka og Takeuchi	82
7.6.	Nonaka	83
7.7.	Håndtering av funn etter hendelsene på Gullfaks C og Snorre A	84
Kapittel 8:	KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER VED PRAKTISERING AV A- STANDARD SOM ARBEIDSMETODE FOR LÆRING	88
	Referanser.....	94
	Forkortelser:	96
	Figurer:	97
	Vedlegg:	98

Forord

Omsider etter min *"Rocky Road to Dublin"*, kan jeg nå levere min masteroppgave. Veien som egentlig startet en sommerdag i 1997 er nå fullført. For de som virkelig kjenner meg vet hva jeg legger i det når jeg sier at jeg mistet ett liv på veien, men fant ett annet.

I et slikt forord er det en fin mulighet å takke. Da velger jeg å takke de som har vært tålmodig med "han i kjelleren", jeg vil takke alle de som egentlig har hatt altfor stor tro på meg, Jeg vil takke alle de som har brukt av sin tid for å hjelpe til med oppgaven. Jeg takker mine kontaktpersoner på Universitetet i Stavanger som har gitt meg langt høyere service enn jeg hadde forventet. Til slutt takker jeg min veileder Einar Brandsdal for en bestemt og god rettleiding.

Stavanger 14.6.2015

.....

Helge Pedersen

SAMMENDRAG

Masteroppgaven er utført som del av endringsledelsesstudiet ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er gjennomført i samarbeid med min arbeidsplass Snorre B organisasjonen, som er en organisasjon i Statoil. Einar Brandsdal ved Universitetet i Stavanger har vært veileder under studien.

Modell for etterlevelse og lederskap er en arbeidspraksismodell, som er en del av styringsmodellen til Statoil. Modellen består av tre dimensjoner som går inn i hverandre, samhandlingen, lederskap og selve A-standard handlingsmønstre. Handlingsmønsteret består igjen av fem trinn som spenner fra å forstå oppgaven til evaluering/ ta ut læring. Metodikken i modellen skal danne rammer for all problemløsning i Statoil.

Oppgaven handler om Statoils Modell for etterlevelse og lederskap er egnet for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen. Denne organisasjonen er en del av UPN (Utforskning og produksjon Norge) i Statoil. Problemstillingen løses ved hjelp av to forskningsspørsmål, hvorav det første drøfter Modellen i lys av de valgte teorier. Funnene i drøftingen danner rammene for den empiri som brukes for å besvare hvordan Snorre B tar ut læring ved å praktisere modellen.

Empirigrunnlaget består av 13 individuelle dybdeintervjuer med personer knyttet til Snorre B organisasjonen. Dette inkluderer to representanter for Statoils faste underleverandører, samt en fra Operasjonsgruppen som er en del av Snorre B sin landorganisasjon. De fleste av informantene har sentrale roller i forhold til arbeid ihht. modellen.

Skriftlige kilder og observasjoner gjennom flere år er også vesentlige bidrag til empirien.

Funnene viser at Modellen ikke uventet legger spesielt gode betingelser til rette for enkeltkretslæring, både på mikro (i arbeidslaget), og på mesonivå (multidisiplin samarbeid). Spesielt den tette dialogen, kommunikasjonen, fokuset på forståelse av oppgaven i laget/ gruppen, og sluttevaluering er drivere for tilbakemelding for forbedringer av etablert praksis. De samme betingelser gjelder også for dobbeltkretslæring. Men Modellens fokus på standardiserte arbeidsprosesser og krav utfordrer ikke organisasjonens underliggende antagelser, noe som hemmer dobbeltkretslæring. Dette betyr at Modellen ikke har klare føringer som utfordrer "theory-in-use" (Argyris, Schön, 1978, 1996b). Er man "rundere" i

tilnærmingen vil en variert gruppe med god og kritisk kommunikasjon, enkelte ganger oppnå dobbeltkretslæring gjennom godt lederskap.

Av Senges fem disipliner (1999) har "Mentale modeller" mye til felles med "theory-in-use", dermed er også denne lite synlig i Modell for etterlevelse og lederskap. Men gruppelæring, felles visjon og personlig mestring er klart til stede. Systemtenkning er til stede når Modellen blir utvidet til styringssystemet, noe den er en del av.

Både Nonaka, Garvin og Senge er klare på at det er vesentlig for læring at den enkelte forstår hvorfor man skal lære. Dette er klart synlig i modellen med at hensikten er å finne effektive og trygge løsninger.

Eksperimentering (1993) og kreativt kaos (1994) fremmes ikke i modellen, mens redundans og variasjon (1994) kan forekomme betinget av type oppgaveløsning.

Konklusjonen er at selv om man ikke finner alle faktorene i teoriene i like stor grad i Modellen, inneholder Modellen gode forutsetninger for læring og forbedring. Spesielt vil en riktig ledelse være en vesentlig bidragsyter.

Resultatene fra empirien viser at modellen er anerkjent og blir brukt på Snorre B. I likhet med analysen av selve Modellen er det enkeltkretslæring på mikro og mesonivå som er mest utbredt, enkeltkretslæring på makronivå hemmes ved at innspill til endringer på UPN nivå anses som tungvint. Det er i tillegg mulig å finne konkrete eksempler på en "mild" form for dobbeltkretslæring på mikro og mesonivå, da organisasjonen har stilt kritiske spørsmål ved bakenforliggende årsaker. Eksperimentering, kreativt kaos og utfordring av mentale modeller har ikke vært mulig å avdekke på Snorre B, noe som modellen også legger lite fokus på. Etterleving av Modellen bidrar vesentlig til individuell og gruppelæring på plattformen, også dette på mikro og mesonivå.

Plattformen har en høy grad av sosialisering på mikronivå, og det finnes i noen grad eksterne sosialisering på mikronivå, men det er mindre synlig på mesonivå. Hverken sosialisering eller eksterne sosialisering er synlig på makronivå.

Makrolæring på Snorre B finnes sted innenfor synergisystemet som rapporterer ulykker og nestenulykker, utvalgte synergier blir gjennomgått på plattformen jevnlig.

Det ble i tillegg stilt en del konkrete spørsmål i forhold til tilbakemeldinger som Statoil fikk etter hendelsene på Gullfaks C og Snorre A (2011b). Dette var en rapport utført av IRIS (IRIS, 2012c) hvor de påpekte svakheter i læringsløyfen. Her er Snorre B i utakt med rapporten både når det gjelder håndtering av kritikk, åpen organisasjon og uteblivelse av

såkalte "småkonger" i organisasjonen. Empirien konkluderer i tillegg med at leverandørene til Snorre B blir behandlet på en respektfull måte, stikk i strid med rapporten, og flere oppslag i media den siste tiden. Informantene gav også gode tilbakemeldinger på at organisasjonen på Snorre B plattformen stopper opp og vurderer situasjonen på ny når det kommer inn endringer/ nye momenter som påvirker pågående arbeid. Svakheter som plattformen har til felles med rapporten er at kunnskapsdelingen utover HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet) saker ikke har gode nok rutiner, og at man ikke er flinke nok til å vurdere bakenforliggende årsaker av en hendelse.

For videre arbeid med å fremme modellen, og fremme læring, blir høyt ledelsesfokus avgjørende. Dette kan bli en utfordring ved at sentrale posisjoner ift. dette arbeidet sannsynligvis fases ut av organisasjonen.

Man kan slå fast at Snorre B er i stand til å ta ut læring av å praktisere Modellen, selv om det finnes tydelige forbedringspunkter. Dermed blir også svaret på problemstillingen at Modell for etterlevelse og lederskap bidrar til læring og forbedring på Snorre B. Med et større fokus fra ledelsen på krav om evaluering av en oppgave, samtidig som man våger å stille spørsmål som hvorfor, hvordan og hva som er den egentlige årsaken til en hendelse, vil læring få enda bedre vilkår.

Kapittel 1: INNLEDNING

1.1. Introduksjon

Julaften i 2000 ble en operatør drept i en kranulykke på Osebergfeltet hvor Norsk Hydro var operatør. Dette førte til en massiv kritikk fra Norwegian Petroleum Direktoratet (NPD), hvor de avdekket at en organisatorisk selvgodhet hadde utviklet seg på norsk sokkel (Stellberg & Sjøiland, 2006b:3). Aktørene mente de behersket sikkerhetsutfordringene forbundet med utvinning og produksjon av olje og gass i Nordsjøen. Dette resulterte i at Norsk Hydro innså at det var nødvendig å endre på kultur og struktur i organisasjonen. Det ble utviklet og etablert en modell "*Hydro`s Model of Culture and Structure*". Det ble gjennomført omfattende trening ihht. denne modellen i perioden mars 2002 til februar 2004. Resultatet fra treningen var at man fikk en betydelig nedgang i både fraværsskader og i nestenulykker med stort potensiale (Stellberg & Sjøiland, 2006:6). Dette var forløperen til Statoils modell for "Etterlevelse og lederskap" som min masteroppgave omhandler. Modellen vises som figur 3.1.

Et overordnet mål for Statoil er sikker og effektiv drift. Dette krever stabilt høye prestasjoner med lite variasjon. «Modellen for etterlevelse og lederskap» legger vekt på å identifisere risiko allerede i planleggingsfasen for alle typer oppgaver. Bruk av modellen skal øke kvalitet, presisjon og effektivitet på alle leveranser gjennom godt lederskap, samhandling og et felles handlingsmønster. Videre i modellen vektlegges evaluering gjennom å undersøke systematisk både resultatet og måten oppgaven ble løst på. Evalueringen skal føre til forbedring, erfaringsutveksling og læring. Statoil uttaler også følgende i sin veiledning av modellen (Statoil, 2013a): *«Vi ønsker å være en lærende organisasjon. Når vi planlegger og gjennomfører en oppgave i henhold til A-standard handlingsmønster lærer vi effektivt. Når vi blir bedre på læring, vil det gi oss bedre leveranser. Det gir oss mer kostnadseffektive løsninger, bedre HMS-Resultater og øker verdiskapningen for selskapet».*

Selskaper som kontinuerlig håndterer høy risiko beskrives ofte som High Reliability Organizations (HRO) og kalles ofte for høypålitlighets-organisasjoner på norsk. (2005b). Denne type selskaper har ikke råd til å gjøre alvorlige feil da dette kan få katastrofale konsekvenser. Statoil bruker sjelden denne beskrivelsen selv, men ser man på hendelser gjennom de siste årene som In Amenas (Wikipedia, 2013c) og eksplosjonen på boreriggen Deepwater Horizon i Mexicogulven i 2010 (Wikipedia, 2010), kan man se fellestrekk med denne type organisasjoner.

Modellen beskriver et handlingsmønster som har blitt drillet inn, spesielt blant Statoils offshoreansatte, men i de seneste år også i landorganisasjonene. Vi ser også at flere leverandører begynner å anvende denne type handlingsmønster (Statoil, 2012a). Det er for øvrig på sin plass å påpeke at elementene i modellen selvsagt ikke er nytt for industrien som en helhet, men at det er trolig et mer strukturert og standardisert handlingsmønster enn flere aktører tidligere har benyttet.

Undertegnede har jobbet både i verksted og leverandørindustrien opp mot oljeselskapene, og nå de siste fem år i Statoil innenfor operasjonsgruppen på Snorre B. Dette har medført at jeg selv har opplevd den drivende utviklingen det spesielt har vært innenfor sikkerhetsarbeid og risikoforståelse i alle ledd. Vi brukte eksempelvis ikke hjelm eller vernebriller på de store verkstedhallene på tidlig 80-tallet. Videre husker jeg en høstkveld i 1985 hvor vi klemte oss inntil plattformleggen da 10-20 stillasplanker falt rundt oss fra 80 meters høyde. Dette ble ikke rapportert, og vi fortsatte arbeidet som ingenting var hendt. Det som var mest skremmende med denne hendelsen var at det følte som helt naturlig den gang. Det kan virke som om den enkelte har lært og fått mye sikkerhetsforståelsen gjennom selvopplevde episoder, men at deler av denne kunnskapen har forblitt såkalt taus kunnskap.

Når jeg nå peker på den positive utviklingen bransjen har hatt mht. å skape en sikkerhetskultur, er det mye som tyder på at den på samme tid har hatt en betydelig negativ utvikling på effektiviteten med å gjennomføre oppgaver. Det pekes på at lister med krav, HMS-tiltak og dokumentasjon av den minste lille ting gjør at det ofte brukes betydelig mer ressurser på alt rundt en leveranse enn selve det fysiske produktet (NRK, 2014c). Denne utviklingen har trolig vokst i takt med den høye oljeprisen. I den senere tid har fokuset på kostnader nærmest eksplodert i bransjen, og nærmest samtidig har oljeprisen stupt, og er i skrivende øyeblikk rundt 50 dollar fatet (16.01.15). Det betyr at det nå har blitt en problemstilling om "sikkerhetsregimet" kan forenkles. Modell for etterlevelse og lederskap utfordres og må bevise at den er en modell som bidrar til sikkerhet og læring på en effektiv måte.

1.2. Statoil og sikkerhetsutfordringer

Statoil ASA er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i 36 land. Basert på 40 års erfaring fra olje- og gassproduksjon på norsk sokkel, anvendes teknologi og nyskapende forretningsløsninger for å møte verdens energibehov på en ansvarlig måte. Statoil har

hovedkontor i Norge, om lag 21.000 ansatte over hele verden og er børsnotert i New York og Oslo.

Statoil har vokst opp sammen med den norske oljeindustrien, som startet på slutten av 60-tallet. I 1972 ble Den norske stats oljeselskap AS, Statoil, opprettet, og to år senere ble Statfjord-feltet funnet i Nordsjøen. I 1979 ble Statfjord-feltet satt i produksjon, og i 1981 ble Statoil det første norske selskapet som fikk operatøransvar for et felt, på Gullfaks i Nordsjøen. I dag er selskapet en betydelig global leverandør av olje og gass.

Den 1. oktober 2007 fusjonerte Statoil med Norsk Hydros olje- og gassvirksomhet. Det nye selskapet fikk det midlertidige navnet StatoilHydro, og fikk størrelse og styrke til å satse betydelig internasjonalt. 1. november 2009 endret selskapet igjen navn til Statoil. Norsk Hydros oljehistorie strekker seg tilbake til sent på 60-tallet, og selskapet var med som en av rettighetshaverne da det store Ekofiskfeltet i 1969 ble funnet i Nordsjøen. Statoil har vært en av de mest sentrale aktørene i norsk oljeindustri siden tidlig på 70-tallet, og har bidratt til å utvikle Norge til et moderne industriland. I dag er Norge en av verdens mest produktive petroleumsprowinsler, og et laboratorium innenfor teknologiutvikling.

1.2.1. STEP

I Statoil har høye kostnader resultert i et stort effektiviseringsprogram som har fått navnet STEP (Statoil technical efficiency program) (Statoil, 2014b). Dette er tiltak som foretar en kritisk gjennomgang av investeringer og effektivitet i organisasjonen. Til nå har dette berørt Snorre B organisasjonen med utsettelse av flere prosjekter, både innenfor økonomi og HMS. Videre er det også besluttet å fjerne Planvedlikeholdsleder og fagansvarlig i prosess i OPS gruppen. Dette betyr at operasjonsgruppen mister både 20 % av kapasiteten, og lett tilgjengelig kompetanse innenfor disse fagfeltene. Denne endringen forventer vi vil skje i løpet av sommeren 2015. Ut over dette er det også besluttet å fjerne Planvedlikeholdsleder og Sikkerhetslederstillingen offshore. Sikkerhetsleder er i ferd med å fases ut våren 2015, og Planvedlikeholdsleder i løpet av 2016. Dette betyr i praksis at disse oppgavene må vurderes, prioriteres og eventuelt utføres av eksisterende roller ombord på plattformen. Under lister jeg opp de mest sentrale oppgaver for disse rollene:

Planvedlikeholdsleder:

- Leder utførelsen av det planlagte vedlikeholdet om bord
- Ansvarlig for modifikasjonsarbeidet om bord
- Delta aktivt i AT/SJA møter (Arbeidstillatelser og sikker jobb analyse)
- Sentral i gjennomføring av A-standard

Sikkerhetsleder:

- Dialog med utførende i sine daglige runder på plattformen
- Sikkerhetsrunder med nytt personell om bord
- Sparringspartner til annet ledende personell på tema rundt sikkerhet
- Sentral i AT/ SJA møter
- Arbeid med synergier
- Generelt en pådriverrolle mot HMS

Når disse lederrollene utfases på Snorre B vil disse funksjonene svekkes. I hvilket omfang, og om dette blir en varig svekkelse, avhenger av faktorer som forenkling av arbeidsprosesser, erfaringsoverføring og læring, økt sikkerhetsforståelse og frigjort kapasitet for de roller som må overta disse funksjonene.

I en analyse i etterkant av BP Texas City- ulykken, den 23.mars 2005 (Hopkins, sitert i SINTEF:2013e) ble det hevdet at kostnadskuttene som BP Texas ble utsatt for over flere år, paraliserte virksomheten og var den viktigste grunnen til manglende læring i selskapet. For å møte kravene om kostnadskutt valgte man å redusere antall arbeidsledere og støttepersonell, slik at operativt personell i stor grad ble overlatt til seg selv. Dette ga liten grobunn for læring og erfaringsoverføring i selskapet. Jeg poengterer disse tingene fordi dette vil være et sentralt "bakteppe" for hvordan Snorre B er i stand til å ta ut læring av å praktisere ihht. "Etterlevelse og lederskapsmodellen". (Ref. forskningsspørsmål 2, 1.4 Problemstilling).

Når det gjelder læring relatert til det som oljebransjen betegner som storulykkerisikoer, vil det ofte være huller i å identifisere aktiviteter som påvirker hverandre. Eksempel på dette var gasslekkasjen i skaftet på Statfjord A den 24. mai 2008 (2008), der det dannet seg eksplosiv atmosfære fordi man i tillegg til hot-tapping av karbonførende system, også satte HVAC (ventilasjonsanlegget) anlegget ut av drift i området.

Denne utviklingen gjør det virkelig interessant å forske på modellen for etterlevelse og lederskap, og da spesielt i hvilken grad denne er egnet for å fremme læring og forbedring. I tillegg vil det være av stor interesse å forske videre på i hvilken grad Snorre B plattformen er i stand til å ta ut læring ved praktisering av modellen.

1.2.2. Gullfaks C og Snorre A hendelsene

Petroleumstilsynet (PTIL) påla Statoil å gjennomføre oppfølgende studier etter hendelsen med brønn C06A på Gullfaks (2011b) den 19. mai 2010. Dette ble utført som en uavhengig studie

av IRIS (International Research Institute of Stavanger) med tittelen "Læring av hendelser i Statoil" (IRIS, 2012c). Her stilles blant annet spørsmålet "Burde tiltak etter hendelsen på Snorre A forhindre hendelsen på Gullfaks C?". Hendelsen på Snorre A (2005a) som det refereres til var en gassutblåsning den 28.11.2004 som i følge Ptil var den alvorligste hendelse på norsk sokkel siden 2000, og det var kun små marginer som hindret hendelsen i å utvikle seg til en storulykke med tap av menneskeliv og store materielle verdier, med påfølgende miljødeleggelser. Funnene i rapporten påpeker at de bakenforliggende faktorene til hva som skjedde på Snorre A også hadde stor relevans for hendelsen på Gullfaks-C. Videre hevdes det i rapporten at det var flere momenter som sviktet i læringsløypen etter Snorre A ulykken:

- Mer fokus på implementering av konkrete tiltak enn på selve læringen etter den granskede hendelsen.
- Lukkede kulturer og miljøer som ikke ser behovet for erfaringsoverføring på tvers, og som av ulike grunner ikke følger styrende dokumentasjon, eller stopper opp ved endring i de opprinnelige planer.
- Tiltakene er ikke samkjørt mot felles mål

Ett annet sentralt spørsmål som rapporten tok for seg var om Statoil lærer av feil?

Følgende faktorer som reduserer evnen til læring i Statoil ble pekt på:

- Tungvinte prosesser og prosedyrer
- Uformelle maktbaser, småkonger i organisasjonen. => bind makten til formelle ledere
- Analysene viser at det i selskapet ikke er gode nok prosedyrer for å lære av gransking, og for dårlig tid.
- Dårlige prosedyrer for læring => fokus «lukk pålegg» framfor læring.
- Overproduksjon av tiltak => man er redd Ptil
- Sterk systemtro hos sentrale ledere => ved feil tror de at ansatte bruker systemet feil (Aris). Det vil si mer tro på systemer enn på egne ansatte.
- Ikke kritiske nok til spørsmål om bakenforliggende årsaker/ systemer
- Ikke nok åpenhet i organisasjonen
- Håndtering av kritikk

Rapporten foreslår fire viktige prioriteringsområder. De tre første er a) gransking og tiltaksutvikling, b) tilpasning og bruk av virkemidler for kunnskapsdeling, og c) oppfølging av leverandører. Rapporten peker også på d) utfordringer knyttet til et komplisert styringssystem, binding av makt til formelle posisjoner og håndtering av kritikk i organisasjonen. Ser vi på disse funnene opp mot etterlevelsmodellen finner vi konkrete momenter som reduserer evnen til læring. Dette er i realiteten faktorer modell for etterlevelse og lederskap skal øke fokuset og kvaliteten på. Her ser vi at tiltak prioriteres på bekostning av læring, vi ser miljøer/

kulturer som vet best selv, og dermed er lite åpne for ny informasjon og kunnskap fra omgivelsene. Man har ikke nok fokus på kravene/ styrende dokumentasjon, og det blir i for liten grad vurdert om endrede omstendigheter påvirker oppgaven. Isteden for å bruke Ptil som en ressurs for samarbeid, kan det se ut som det har blitt etablert en frykt for dem. Ledelsen stiller ikke nok spørsmål rundt de bakenforliggende faktorer, men forklarer dem med feil bruk av systemer. Maktposisjonering i organisasjonen reduserer både viljen og evnen til å dele kunnskap.

Den 18. mars 2015 ble det trykket en artikkel i Stavanger Aftenblad hvor forskerne Kåre Hansen og Ole Andreas Engen stilte spørsmålet "Er Statoils makt en fare for sikkerheten" (2015). De to forskerne mener at det er grunn til bekymring fordi maktbalansen er for stor mellom Statoil og underleverandørene, på bakgrunn av markedsposisjonen til Statoil. Statoil representerer ca. 80 % av markedet for leverandørene, og dermed blir disse leverandørene helt avhengig av Statoil. Dette mener de kan føre til at leverandørene blir tilbakeholdne når det gjelder formidling av kritikk til operatørselskapet hvis det er noe ved operatørens systemer eller praksis som leverandøren mener svekker sikkerheten. De påpeker at relasjonene mellom operatørselskapene og leverandørselskapene er svært kritiske og viktige, spesielt når det gjelder å sikre læring av feil og kontinuerlig forbedring av næringen. Disse forholdene er sentrale i forhold til empirien i oppgaven.

1.5. Problemstilling

Følgende er tatt ut av teksten i veiledningen til modellen for etterlevelse og lederskap (Statoil, 2013a) «*Vi ønsker å være en **lærende organisasjon**. Når vi planlegger og gjennomfører en oppgave i henhold til A-standard handlingsmønster **lærer** vi effektivt. Når vi blir bedre på læring, vil det gi oss bedre leveranser. Det gir oss mer kostnadseffektive løsninger, bedre HMS resultater og øker verdiskapningen for selskapet. Totalt vil dette legge til rette for en **"kultur for kontinuerlig læring og forbedring"***». Sitatet over inneholder vakre målsettinger og påstander om at modellen virker. Men hvor troverdig er modellen om vi konfronterer den med etablerte teorier om læring i organisasjoner/ organisasjonslæring, og hva er ulike aktørers erfaring med modellen når det gjelder læring og forbedring?

Den overordnede problemstilling i masteroppgaven er: ***Er Statoils modell for etterlevelse og lederskap egnet for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen?***

1.5.1. Begrunnelsen for valg av problemstilling

Statoils modell "*Etterlevelse og lederskap*" skal føre til læring og forbedring gjennom et bevisst og målrettet handlingsmønster. Modellen skal "tvinge" den enkelte, arbeidslaget eller gruppen fra en mer tilfeldig form for problemløsning der den enkelte oppgave blir løst med variabel kvalitet, til en metode som legger klare føringer for dialog, refleksjon og aktiv søking av krav og informasjon. Statoil har klare forventninger til at den enkelte medarbeider skal ha denne modellen "under huden" slik at denne blir en naturlig og tilnærmet en automatisk framgangsmåte for å løse arbeidsoppgaver.

Det blir beskrevet følgende i veiledningen til "Etterlevelse og lederskapsmodellen" (Statoil, 2013a); "*Våren 2013 besluttet Norsk olje og gass å integrere en bearbeidet versjon av Statoils modell for etterlevelse og lederskap i sine retningslinjer for felles modell for arbeidstillatelse. Flere av Statoils leverandører har valgt å innføre en tilpasset modell for etterlevelse og lederskap i sine styringssystem. Etterlevelse og lederskap er måten vi jobber på i Statoil, hver dag, i alle oppgaver*". Dette beskriver omfanget av modellen på en slik måte at den skal ligge til grunn for alle oppgaver som skal utføres. Skal en organisasjon overleve må den evne å lære og forbedre seg. Dermed blir det sentrale spørsmålet mitt om modellen inneholder de nødvendige drivere for læring.

Jeg har i tillegg begrenset meg til å undersøke hvordan Snorre B plattformen evner til å trekke læring ut av metoden knyttet til modellen. Årsaken til valg av organisasjonen Snorre B, er først og fremst fordi jeg er en del av organisasjonen på land, og med dette har dypere kjennskap til både organisasjon og hvordan ting gjøres. Jeg vil i metodekapittelet diskutere om fordelene ved å studere egen organisasjon oppveier ulempene.

1.5.2. Forskningsspørsmål

For å kunne besvare problemstillingen har jeg valgt ut to forskningsspørsmål. Det første danner det teoretiske utgangspunktet i oppgaven, og går på å finne hvilke læringsteorier som avspeiles i "Etterlevelse og lederskapsmodellen". Det har ikke vært mulig for meg å finne opplysninger om dette på forhånd, men dette fører da til at jeg har en friere tilnærming til hvilke teorier jeg anser som mest aktuelle. Valget av disse begrunner jeg i kapittel 3.

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke læringsteorier avspeiler Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap"?*

I forskningsspørsmål 1. leter jeg konkret etter hvilke momenter i modellen som fremmer læring, og hvilke momenter som er mer fraværende, sett i lys av de valgte teorier. De funn og eventuelle bekræftelser skal gi meg grunnlag til å kunne stille de mest relevante undersøkelsesspørsmål for å kunne gi meg svar på neste forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan og i hvilken grad er Snorre B-plattformen i stand til å ta ut læring av å praktisere ihht. "Modell for etterlevelse og lederskap"?*

I forskningsspørsmål 2. leter jeg etter empiri som forteller om Snorre B i praksis tar ut læring av modellen i sitt daglige arbeid. Jeg vil konkret basere undersøkelsesspørsmålene på de funn jeg gjør i forskningsspørsmål 1. på hva som fremmer læring utfra de valgte teorier som avspeiles i modellen. Jeg vil i tillegg undersøke om faktorer som i utgangspunktet ikke er særlig fremtredende i modellen allikevel i praksis blir utført på en måte som fremmer læring og erfaringsdeling. Sentrale momenter her er å se på nivå av læring, dobbeltkrets og taus kunnskap. Jeg vil også konkret undersøke hvordan Snorre B håndterer de aktuelle funn som IRIS rapporten (IRIS, 2012c) påpeker. Den planlagte nedbemanningen (ref. kapittel 1.2.1) vil jeg avslutningsvis reflekterer litt rundt, fordi den kan få betydning for praktiseringen ihht. Modellen.

1.6. Tidligere forskning på temaet

Britt Lise Nymark (2012d) har skrevet en masteroppgave i samfunnssikkerhet (A-standard handlingsmønster: Hva fremmer og hemmer sikkerhet?). Problemstillingen i hennes oppgave er som følger: Hvordan kan A-standard bidra til sikkerhet på Statoil Brage?

Forskningsspørsmålene hun stiller er å undersøke om Reasons (1997b) kriterier for en "sikkerhetskultur" er tilstede:

Har Statoil Brage en:

1. Rapporterende kultur?
2. Rettferdig kultur?
3. Fleksibel kultur?
4. Lærende kultur?

Det mest interessante spørsmålet her sett opp i mot min oppgave, blir om Snorre B har en lærende kultur. I oppsummeringen skriver Britt Lise Nymark følgende

«Studien anskueliggjør handlingsmønsterets potensial for læring. Resultatene viser at A-standard bidrar til læring hos den enkelte ansatt, og innad i arbeidslagene. Når det gjelder organisatorisk læring avdekker imidlertid studien at lite brukervennlige systemer for læring og utilstrekkelig informasjonsflyt hemmer læring og forbedring, samt handlingsmønsterets bidrag til sikkerhet i Statoil Brage»

For meg blir det interessant om disse funnene også står seg mot organisasjonen Snorre B. Tanker jeg selv gjør meg rundt dette er at det ikke nødvendigvis vil være slik. Argumenter for dette kan være at denne modellen har fått et betydelig større fokus i organisasjonen, både offshore og onshore.

Jeg forventer i tillegg at jeg vil gå en del spissere/dypere inn i det som omhandler læring enn hva Britt Lise Nymark gjør i sin oppgave, ved at jeg fokusere på nettopp læring, mens hun har dette som en av fire forskningsspørsmål. I tillegg til dette vil min oppgave omhandle hele modellen. Dette betyr at jeg inkluderer de to andre dimensjonene som samhandling og lederskap, og ikke bare selve A-standard handlingsmønsteret.

1.7. Avgrensning av oppgaven og presiseringer

Oppgaven omhandler Statoils Modell for etterlevelse og lederskap, og om denne modellen er egnet for læring og forbedring på Snorre B plattformen i Nordsjøen. Dette betyr da at jeg har valgt ut teori som er med på å beskrive læring i organisasjoner og lærende organisasjoner. Disse teorier blir diskutert mot innholdet i Modell for etterlevelse og lederskap, som igjen blir testet mot hvordan Snorre B plattformen er i stand til å ta ut denne læringen når de Praktiserer modellen.

Jeg vil konkret begrense oppgaven til å gjelde organisasjonen om bord på Snorre B plattformen, og støtteorganisasjonen OPS gruppen på land. Jeg vil videre avgrense oppgaven til Drift og Vedlikeholdsavdelingen, som da betyr at avdelingen til Boring på Snorre B ikke er en del av studien.

En presisering: I de tilfeller jeg beskriver "Modellen" er dette å forstå som "Modell for etterlevelse og lederskap"

Kapittel 2: BESKRIVELSE AV STUDIEOBJEKTET

2.1. Fakta om Snorrefeltet

Snorre feltet er et av de største oljefeltene på norsk kontinentalsokkel. Feltet ligger ca. 150 km vest av Florø, og havdypet er 300-330 meter. Snorre ble oppdaget av Saga Petroleum allerede i 1979, men ble først satt i produksjon i 1992. Snorre ble da utbygd med en stor strekkstagsplattform i sør, Snorre TLP (Tension Leg Platform). Samtidig leverte Kværner Rosenberg Verft et tilhørende undervannsproduksjonsanlegg ved navn Snorre Template. På grunn av Snorre feltets utforming ble enda en plattform satt i produksjon i 2001, nord på feltet. For å skille disse plattformene ble ett naturlig navn valg Snorre A for den største og eldste, og Snorre B for denne nye installasjonen. Saga Petroleum var operatør på feltet inntil de ble oppkjøpt av Norsk Hydro i 1999. I januar 2003 tok Statoil over som operatør på feltet.

Snorre feltets reservoar ligger på omkring 2500 meters dyp og er annerledes enn de fleste andre store feltene i Nordsjøen. Bergartene består av fossile elvekanaler fra triastiden, da Nordsjøen var tørt land med store elver som rant ut på en stor elveslette. På grunn av dette er undergrunnen komplisert med vekslende lag av oljefyllt sandstein og ikke-oljefyllt skifer.

Reserveanslaget på Snorre- feltet er i dag 1,63 milliarder fat olje. Opprinnelig anslag ved innlevering av plan for utbygging og drift i 1989 var omlag 760 millioner fat olje. Ved hjelp av en rekke tiltak for økt oljeutvinning og bruk av ny teknologi er utvinnbare reserver mer en fordoblet. Det totale gjenværende ressursgrunnlaget har resultert i planer om å bygge ny plattform (Snorre 2040) for å kunne ivareta en produksjon i minst 25 år til. Beslutningen om denne nye plattformen skulle tas i 2015, men har nå blitt forskjøvet til fjerde kvartal 2016.

2.2. Snorre B`s organisasjon

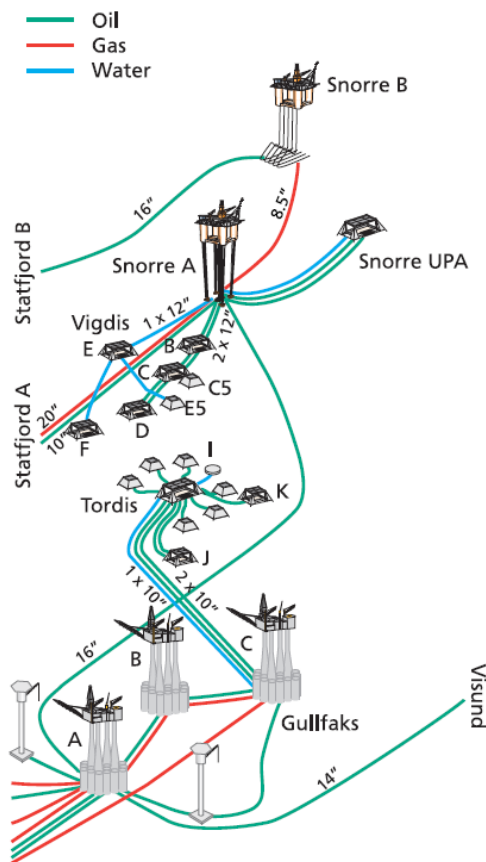
Snorre er en del av Tampenområdet og ligger i Nordsjøen ca. 160 km vest av Florø. Lisensen heter Snorre unit og omfatter ved siden av plattformene Snorre A og Snorre B, subsea anleggene Tordis og Vigdis.

Nåværende rettighetshavere er følgende (2015a):

Statoil Petroleum AS	33,28 %
Petoro AS	30,00 %
ExxonMobile Exploration & Production Norway AS	17,45 %
Idemitsu Petroleum Norge AS	9,60 %
RWE Dea Norge AS	8,57 %
Core Energy AS	1,11 %

Figur 2.1: Rettighetshavere i Snorre Unit

Snorre B ble bygget av Aker Stord og startet produksjonen i juni 2001. Dette er en integrert halvt nedsenkbar bore-, produksjons- og boligplattform, og ligger om lag syv kilometer nord for Snorre A. Den produserte oljen transporteres med rørledning til Statfjord-B for lagring og eksport. Noe av gassen reinjiseres i reservoaret, mens resten sendes i rørledning til Statpipe-systemet via Snorre A. Figur 2.2 under viser produksjonsenhetene som utgjør Tampen feltet, samt en tegning av konstruksjonen Snorre B.



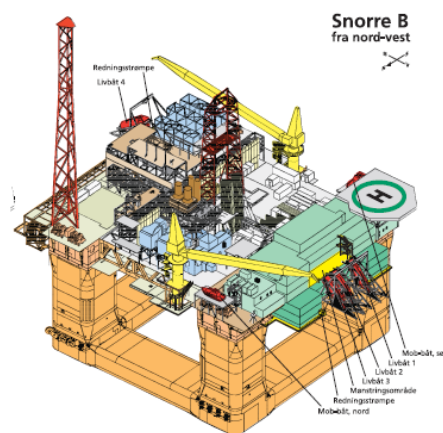
1.1 Plattformens konstruksjon

Snorre B er en kombinert bolig, bore og produksjonsplattform. Av hensyn til sikkerheten er boligkvarteret m/helikopterdekk plassert lengst mulig bort fra bore- og prosessområdene.

Kapasitet: 140 personer, 100 enkle lugarer og 20 doble lugarer.

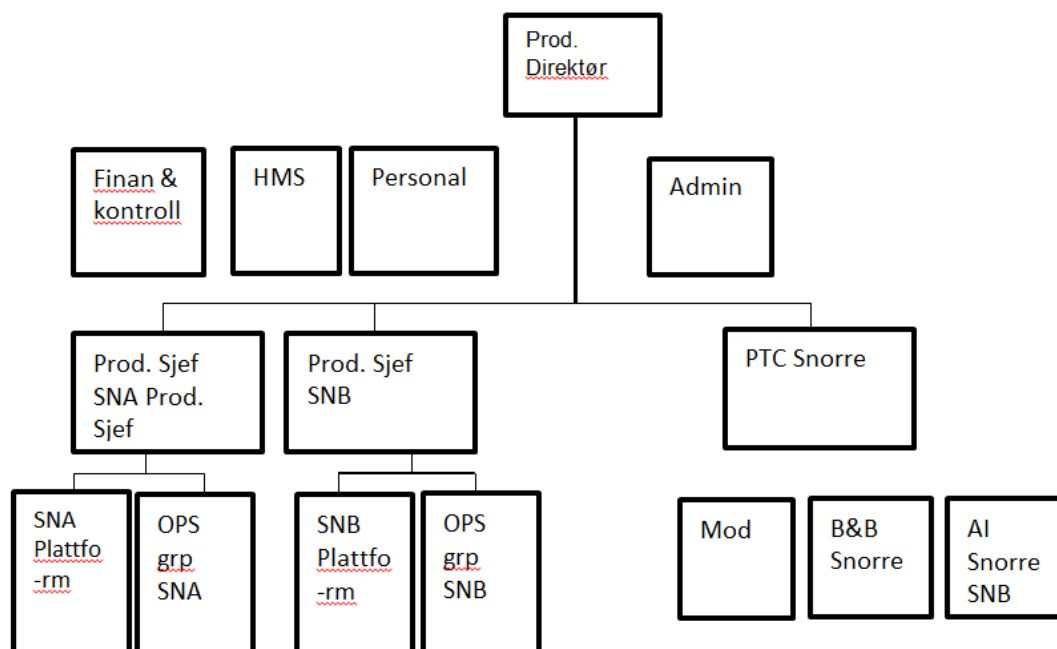
Redningsstrømper: 2 stk plassert på nedre dekk.
1 i syd/øst og
1 i nord/vest.

Fritt fall livbåter: 4x80 personer.
(sliskebåt)



Figur 2.2: Tampen feltet, tegning av Snorre B

Snorre organisasjonen er en produksjonsenhet i Utvikling og produksjon Norge (UPN) i Statoil. Organisasjonen er lokalisert på Vestre Svanholmen på Forus i Sandnes kommune. Organisasjonen er visualisert under i figur 2.3. Kort oppsummert viser denne produksjonsdirektøren for Snorre med sine støttefunksjoner. Helt til høyre har vi Petek (Produksjonsteknologi). Videre sorteres operasjonsgruppen (OPS gruppen) og plattformen under henholdsvis produksjonssjef for Snorre A (SNA) og Snorre B (SNB). Helt nede til høyre ser vi de avdelingene som ellers har klare ansvar og oppgaver inn mot Snorre. Dette er brønn og boring, Modifikasjoner som driver de mellomstore modifikasjonene/ prosjektene etter oppdrag fra Snorre ledelse. Neste er avdelingen som er ansvarlige for integriteten på anleggene, eller med andre ord på at konstruksjoner og systemer er ihht. krav.

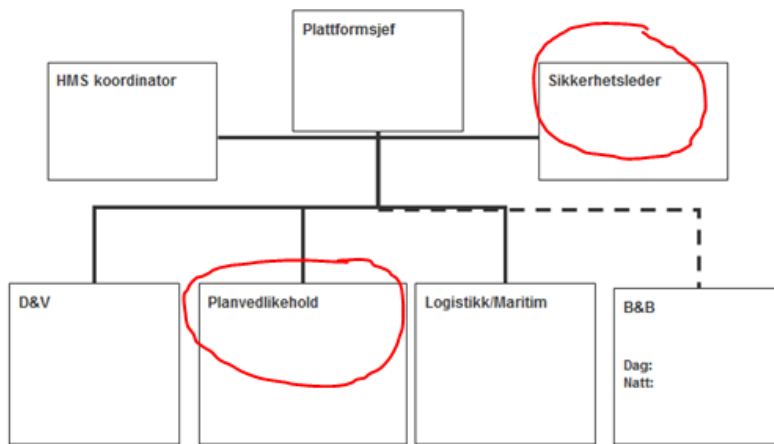


Figur 2.3: Snorre Organisasjon

Videre nedenfor viser jeg hvordan plattformorganisasjonen og hvordan operasjonsgruppen (figur 2.5) er organisert på Snorre B. Figur 2.4 viser plattformsjef med sine støttefunksjoner. Under plattformsjefen har vi fire avdelingen fordelt på Drift og vedlikehold, som er ansvarlig for en sikkert og effektiv drift av plattformen. Vi har planvedlikehold som er ansvarlig for effektiv og sikker gjennomføring av de planlagte aktivitetene om bord på Snorre B. Logistikkavdelingen blir ledet av Maritim leder. Til slutt har vi brønn og boring som naturlig nok er ansvarlige for egne brønner, boring og vedlikehold i egne områder og systemer.aktiviteter. Hovedsaklig består denne avdelingen av Odfjell Drilling personell, men

med boreleder fra Statoil. Jeg har markert hvilke lederroller som sannsynligvis utvikles i tiden framover ref. kapitell 1.1.

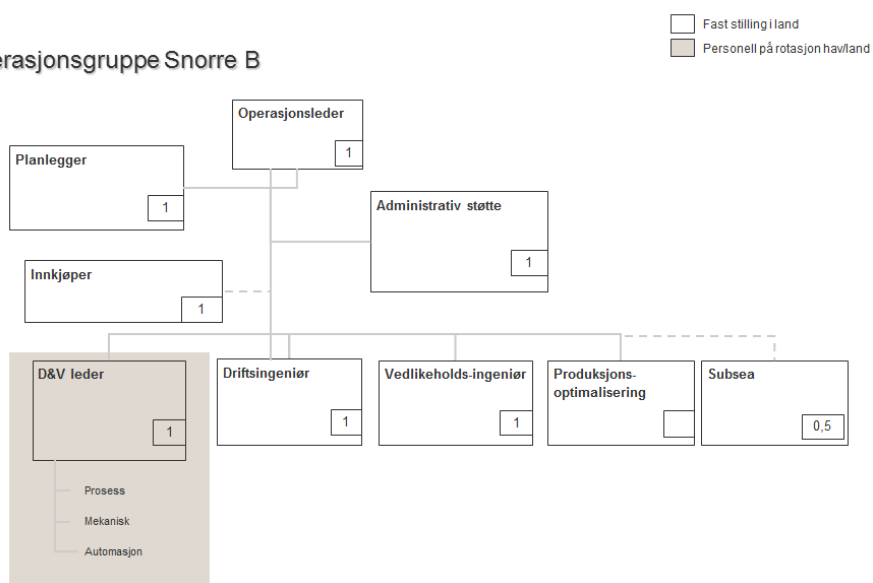
Snorre B Plattform



Figur 2.4: . Snorre B plattformen

Operasjonsgruppen er kontaktpunktet for plattformen, og er den enhet som koordinerer, planlegger, og støtter offshore organisasjonen slik at de kan drifte plattformen på en effektiv måte. Unntaket er Brønn og boring som har sin egen landorganisasjon. Deler av operasjonsgruppen går rotasjon med offshoreorganisasjonen. Organisasjonen til OPS gruppen er skissert opp i organisasjonskartet i figur 2.5. Her er Planvedlikeholdsleder land fjernet, og i tillegg skal fagansvarlig prosess utgå i løpet av 2015.

Operasjonsgruppe Snorre B



Figur 2.5: Operasjonsgruppen Snorre B

Kapittel 3: A-STANDARD- EN ARBEIDSMETODE FOR ETTERLEVELSE OG LÆRING - En gjennomgang

3.1. Modell for etterlevelse og lederskap - innhold og anvendelse

Dette kapitlet omhandler hvordan modellen i praksis blir brukt på Snorre B. Her er det viktig å presisere at man bruker begrepet A-standard når man refererer til en leveranse i henhold til Modell for etterlevelse og lederskap. Dette begrepet blir også brukt i resten av Statoil organisasjonene når man løser oppgaver i tråd med modellen. Modellen skal være en framgangsmåte både for enkle, og for større og komplekse oppgaver. Ser vi på modellen opp mot de helt enkle oppgaver som den enkelte skal løse uten involvering av andre personer, skal modellen være en rettleiding som skal utfordre den enkelte til å være presis med hva som skal leveres, og hva som skal til for å levere dette. Hensikten her er at selv rene rutineoppgaver kan ta en annerledes retning fordi den enkelte utøver ikke er presis eller konsentrert nok. Når oppgaven er klart definert, så er neste trinnet det som Modellen har beskrevet som selve A-standard handlingsmønsteret. Dette skal stegvis kunne gi en god leveranse, som fanger opp og ivaretar risikoer på en tilfredsstillende måte. Ser vi modellen inn mot en gruppe individer som skal løse en oppgave blir det hele noe mer komplekst. Da kommer lederskap og samhandling inn i tillegg som sentrale faktorer.

Skal gruppen finne fram til den beste løsningen på et mer komplekst problem blir det i tillegg helt avgjørende at man sikrer en felles forståelse av leveransen og hvilke oppgaver som må løses for å levere. DUO- prinsippet, det vil si Dele, Undersøke og Oppsummere underveis er et viktig verktøy for å skape god samhandling og kommunikasjon slik at gruppen i størst grad sitter med samme forståelsen av oppgaven. Viktige spørsmål som "jeg forstår nå oppgaven som sådan" kan ikke gjentas for ofte da en gruppe med individer kan bevege seg i forskjellige retninger underveis i forståelsen av oppgaven. Denne prosessen vil jeg beskrive som en type gjentakende prosess som går ut på "exploring" etterfulgt av en felles forståelse. Denne samhandlingen er markert med dette grå feltet mellom selve A-standard handlingsmønster og lederskap (ref. figur 3.1).



Figur 3.1: Modell for etterlevelse og lederskap

Godt **lederskap** er en forutsetning for at modellen skal fungere som tiltenkt. Rollen som leder i en "A-standard" er nødvendigvis ikke knyttet til det å være en formell leder, men kan utføres av den som har de egenskaper og kunnskaper for maksimering av resultatet. Leder har viktig rolle i å sørge for at det stoppes opp for oppsummering og skape en trygg atmosfære der alle både slipper til og våger å komme med innspill. Ser vi videre inn på stegene i det som modellen beskriver som A-standard handlingsmønsteret (ref øvre del av modellen figur 3.1). Før jeg beskriver hva som ligger i de enkelte av de fem stegene i A-standard vil jeg presiserer at det vil være nødvendig og fruktbart og bevege seg mellom disse trinnene når dette fremmer sluttproduktet:

Steg 1. Forstå oppgave og risiko: Oppgaven er svaret på hvordan vi skal oppnå ønsket leveranse. Her vil det ofte være nødvendig å splitte oppgaven opp i flere deloppgaver hvis kompleksiteten tilsier det. I dette trinnet er det spesielt viktig å tydeliggjør oppgaven, sette avgrensninger og rammebetingelser. En hovedregel er å sørge for at alle som trengs for å sikre god nok forståelse for oppgave og tilhørende risiko er involvert så tidlig som mulig i gjennomgangen av oppgaven. Essensen er å benytte seg av lagets samlede kompetanse. I denne fasen blir det viktig at gruppen kartlegger om det er utført lignende oppgaver før, slik at erfaring fra dette kan tas inn i oppgaven. Dette vil kunne gi en sikrere løsning. Styringssystemet krever at kontekst skal beskrives innen risikostyring, med dette menes rammebetingelser som påvirker oppgaven uten at vi har kontroll på disse. Spørsmål som må vurderes er, hva er nå situasjonen? Hva er det som utløser behovet for oppgaven? Er det andre ting som påvirker oppgaven? Disse betingelsene kan både være eksterne, som kulturelle,

teknologiske, økonomiske, politiske etc. og interne. Når gruppen mener at de har funnet og forstått oppgaven og eventuell deloppgaver må alle risikoer og muligheter avdekkes. En god arbeidsmetodikk kan være at gruppen bruker "Brain storm" metoden til dette. Ønsket er å få en balanse mellom den samlede kompetansen samtidig som gruppen evner å få inn nye momenter i dette arbeidet. Når gruppen mener at de har kartlagt risikoene må disse systematiseres med eventuelle tiltak, tidsfrist og ansvarlig for tiltaket.

Steg 2. Identifisere og forstå krav: Dette arbeidet kan være utfordrende fordi det finnes veldig mange krav. Noen av disse kravene er spesifikke, mens andre kan kreve tolking iht. gruppens oppgaver, da de kan være mer generelt utformet. Krav er selskapets kunnskap for å styre risiko, og gruppen vil normalt sett kunne redusere risikoen bare med å identifisere, forstå og følge disse. Å identifisere krav og sette seg grundig inn i hva som menes med kravene vil også heve egen kompetanse på forskrifter og styrende dokumentasjon. Er det ikke mulig å etterleve et krav skal det søkes om unntak. I dette arbeidet kan gruppen enkelte ganger finne krav som ikke er forenlig med en trygg og effektiv metode for å løse oppgaven. I slike tilfeller må gruppen påpeke dette med eventuelt et endringsforslag.

Steg 3. Håndtere risiko: Basert på den individuelle og kollektive kunnskapen skal det gjennomføres en helhetlig risikovurdering. Det blir bestemt hvordan disse risikoer skal håndteres gjennom tiltak. Disse tiltakene/ aksjonene skal knyttes til ansvarlig eier. Det vil ofte være fornuftig å etablere en aksjonsliste med navn og frister. For å håndtere risiko skal det vektlegges følgende 1) Etterleve kravene identifisert i steg 2. 2) Legge til nødvendige tiltak for å håndtere den risikoen det utførende laget og andre involverte har identifisert. Da sikrer vi at totalrisikoen for oppgaven blir håndtert. Her er det lagets kompetanse og kunnskap som skal brukes. Dersom nye risikoer identifiseres underveis må disse også styres. Dette gjøres ved å gå tilbake til første steget og håndtere disse gjennom samme prosessen. Oppgaveeier har ansvaret for at oppgaven ikke utføres før den kan løses trygt og sikkert. Er ikke dette mulig skal oppgaven stoppes, gitt at det ikke identifiseres ytterligere tiltak, eller en annen metode kan brukes.

Steg 4. Utføre oppgaven: De første stegene er planleggingen av en oppgave, dette steget er selve gjennomføringen av oppgaven. I de tilfeller hvor de som gjennomfører en oppgave ikke var med i planleggingsfasen må det sikre en felles forståelse gjennom en grundig «handover». De tiltak som i sin natur ikke var mulig å lukke i planleggingsfasen må nå følges og

iverksettes. I denne fasen er det spesielt viktig å ta stopper underveis for å oppsummere. Dette kan typisk være at laget/ gruppen stiller seg spørsmål som: Hva er erfaringen så langt? Hvordan håndterer vi identifisert risiko? Har nye risikoer kommet i tillegg? Hvis ja må disse vurderes om de endrer det totale risikobildet.

En viktig lederrolle i denne fasen er å skape trygghet for at den enkelte våger å stoppe opp og stille spørsmål. DUO prinsippet med å dele, undersøke og oppsummere vil fremme både dette, og oppmerksomheten på oppgaven til de enkelte.

Steg 5. Evaluere resultat og ta ut læring: Ser vi nærmere på steg 5 i A-standarden «Evaluere resultat og ta ut læring» så presiserer veiledningen at leveransen ikke er komplett før det er foretatt en grundig evaluering som igjen skal føre til forbedring, erfaringsutveksling og læring. Videre beskriver veiledningen (Statoil, 2013a)« *Vi ønsker å være en lærende organisasjon. Når vi planlegger og gjennomfører en oppgave ihht. A-standard handlingsmønster lærer vi effektivt. Når vi blir bedre på læring, vil det gi oss bedre leveranser. Det gir oss mer kostnadseffektive løsninger for selskapet. Totalt vil dette legge til rette for en kultur for kontinuerlig læring og forbedring»*

Evalueringer må utføres av medlemmene av gruppen der de bruker sin erfaring og kompetanse til å vurdere hvordan de i felleskap løste oppgaven. Hva var bra og hvorfor? Hva var ikke bra og hvorfor? Hvordan fungerte styrende dokumentasjon, prosedyrer, arbeidsbeskrivelser for denne oppgaven? Bør det spilles inn endringsforslag? Var det risikoer som ble oppdaget etter gjennomføringen, var der risikoer som ble oppdaget i gjennomføringen, men som burde ha blitt fanget opp i en tidligere? Hvis ja til de siste punktene, hva kan gjøres for å hindre at dette gjentas? Var det mulig å gjennomføre oppgaven mer effektivt uten at det påførte oppgaven mer uakseptabel risiko? Skal denne oppsummeringen danne læring for andre enheter på plattformen, eventuelt andre installasjoner? Dette er spørsmål som gruppen må vurdere under en oppsummering. Dessverre er vi alle satt sammen slik at når en oppgave er løst er vi i full gang med neste oppgave. Dette betyr at vi må sette av nok tid og ressurser til å ta denne evalueringen, og videre dokumentere og ta den ut i organisasjonen når vi mener at dette kan fremme læring. Det er spesielt viktig at leder sørger for en etablert praksis for dette ved å framstå som rollefigur.

I den lille A-standard boken (Statoil, 2011a) beskrives tre læringselementer som vektlegges i A-standard handlingsmønster. Dette er:

Individuell læring: evaluere ens egen prestasjon og se muligheter for å forbedre seg til neste gang

Læring i laget: Laget evaluerer sin egen prosess både i forberedelse og utførelse av oppgaven. Kan diskutere involveringen og dialogen underveis

Kollektiv læring: Enkelt personer eller lag sin evaluering fører til ønske om å dele erfaringer med andre. Dette kan være mellom skift eller forslag til forbedringer av gjeldende krav og metoder slik at arbeidskolleger andre steder i organisasjonen kan ta del i læringen.

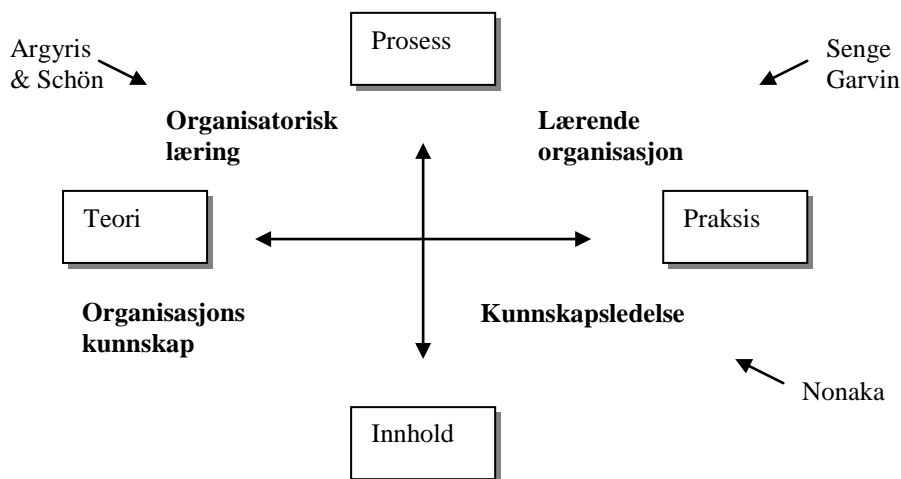
Kapittel 4: DET TEORETISKE UTGANGSPUNKTET FOR LÆRING I ORGANISASJONER

I dette kapittelet vil jeg utrede og besvare forskningsspørsmål 1, hvilke læringsteorier som avspeiles i Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap".

Valget av teoriene er begrunnet først og fremst ved at de er anerkjente og fortsatt aktuelle innenfor faget. I tillegg gir de en bredde og variasjon i tilnærmingen. Hvorfor jeg velger de jeg velger er videre beskrevet i kapittel 4.2 "Utvalget av teorier". Jeg vil først drøfte de enkelte teorier. Deretter vil jeg vurdere dem enkeltvis mot modellen for etterlevelse og lederskap. Til slutt skal jeg konkludere med ett eller flere svar på forskningsspørsmål 1. Denne teoridelen skal også gi klare føringer for forskningsspørsmål 2, og de underliggende spørsmål. I kapittel 4.1 gir jeg en kort oversikt og beskrivelse av de forskjellige begrep innenfor læring som jeg anser som aktuelle i denne oppgaven. Disse begrepene blir nærmere omtalt under delkapitlene for de enkelte teorier.

4.1. Begrepene læring, informasjon, kunnskap og kompetanse

Det finnes mange begreper innenfor læring, kunnskap og ledelse. Til hjelp for å plassere den lærende organisasjon i forhold til vekslning mellom teori, prosess, praksis og innhold presenterte vår forleser Oluf Langhelle en oversiktlig figur. Prosessen sier hvordan man lærer, og innholdet går på hva man lærer.



Figur 4.1: «Læringsbegreper» i lys av dimensjonene prosess/innhold og teori/praksis

Sammenligner vi den lærende organisasjon med organisatorisk læring er begge prosessrelaterte, men den lærende organisasjonen er mer praktisk orientert enn organisatorisk læring. Dvs. for å kunne skape en lærende organisasjon må lederne fokusere i høyere grad på hvordan organisasjonen i praksis lærer/tilegner seg ny kunnskap, og sette prosessene under kritisk "lupe".

Jeg har videre satt inn hvor de enkelte forfatterne "heller til" i sine tilnærminger. Jf. figur 3.1 (Langhelle, 2006a).

4.1.1. Lærende organisasjon

Garvin (1993) definerer følgende i sin artikkel "Building a learning organization". "En lærende organisasjon er en organisasjon som er flink til å utvikle og tilegne seg ny kunnskap, og til å modifisere atferden i forhold til ny kunnskap og innsikt". Senge på sin side har utarbeidet følgende definisjon (Senge, 1990). "En lærende organisasjon er en plass hvor mennesker kontinuerlig finner ut hvordan de skaper sin egen virkelighet, og hvordan de kan forandre den".

Senge presenterer også en litt mer konkret definisjon der en Lærende Organisasjon (Senge, 1990) er en organisasjon "der det ikke er mulig å ikke lære, ettersom læring er så innarbeidet i organisasjonens rammeverk/fundament"

I motsetning til Senge fokuserer Garvins definisjon imidlertid mer på hvordan ting gjøres, dvs. han er mer praktisk orientert. Den Lærende Organisasjonen lar ny kunnskap og innsikt

prege sin organisasjonsadferd. Nye ideer er essensielle for å fremme læring, men de må følges opp med endringer i arbeidsmønstrene for å gi noen effekt.

4.1.2. Organisatorisk læring

Chris Argyris og Donald Schön (1996b) er blant de mest anerkjente forskere på organisatorisk læring. De skiller mellom to ulike betydninger innenfor læring. Dette er selve prosessen der læringen skjer, en eller flere tilegner seg kunnskap, prosesserer og lagrer kunnskapen. Den andre er selve produktet, noe en har lært. Det vil si den akkumulering av kunnskap og ferdigheter som kommer av læring (Argyris & Schön, 1996b).

Definisjonen til Argyris (1977) er forholdsvis enkel og har sitt utspring innenfor enkelt og dobbeltkretslæring (kapittel 4.3.2).

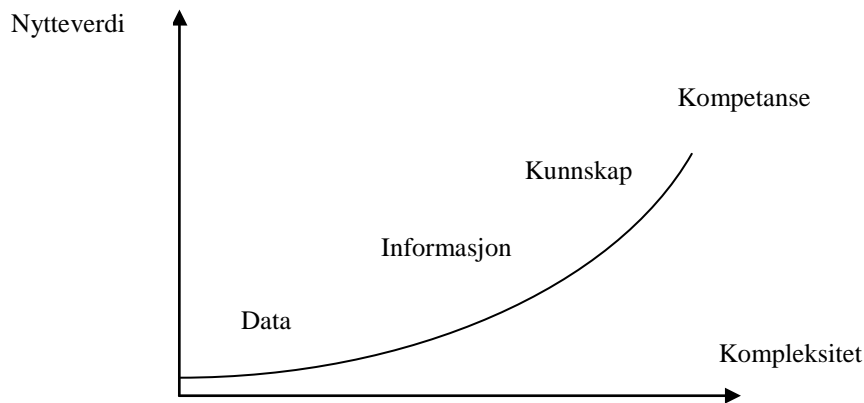
Organizational Learning is a process of detecting and correcting error.

Organisasjoner er avhengige av kontinuerlige læringsprosesser for hele tiden å utvikle, forbedre og øke sin kunnskap. Dette må gjøres gjennom at både organisasjonen og dens medlemmer lærer. Argyris & Schön (1978) mener at organisasjonen danner miljøet for kunnskapsskapingen, mens det er individene som lærer og samler kunnskap. Det finnes altså ikke organisasjonslæring uten individuell læring. Likevel er ikke individuell læring en tilstrekkelig betingelse for organisasjonslæring. Organisasjonslæring kan først sies å ha funnet sted når den nye kunnskapen fra den individuelle læringsprosessen innlemmes i organisasjonens hukommelse.

4.1.3. Andre begrep

Læring for å øke kompetanse: Dette går på å tilegne seg ny informasjon ved for eksempelvis hjelp av tolking av nye data. Denne informasjonen blir til kunnskap når den kombineres med erfaring, kontekst (sammenheng), interpretasjon (tolking) og refleksjon (ettertanke).

Kunnskap blir igjen delt inn i eksplisitt (kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres), og taus (hva en person gjør, dette kan ikke formuleres eller uttrykkes, og vi er ikke alltid klar over denne). Kompetanse er kunnskap koblet til ferdigheter og evner. Kunnskapen får først en virkelig verdi når den kan tilpasses situasjoner og anvendes for å løse problemer og utføre arbeid. (Wysocki, 2012e). Denne prosessen er visualisert i figur 4.2.



Figur 4.2. Læring for å øke kompetanse (Wysocki, 2012e)

Den enkelte utøver kan lære seg sin egen effektive metode for å utføre et stykke arbeid. Som regel er også dette knyttet til en god forståelse av arbeidsoppgaven og hva som påvirker denne (Kunnskap), denne metoden kan utvikle seg for eksempel gjennom informasjon via internett, som vedkommende legger til sin egen kunnskap og med dette øker sin kompetanse. Dette vil være typisk individuell læring. Setter vi sammen et arbeidslag/ gruppe som har forskjellige type kompetanse for å løse en arbeidsoppgave kan de samlet påvirke og forbedre hverandres arbeidsmetode ved at de plukker det beste ut av hver enkel. Dette er læring i laget. Evner denne gruppen å endre arbeidsmetoden til en mer sikker og effektiv måte, og sørger for at dette blir implementert for hele organisasjonen, gjerne via arbeidsprosesser eller prosedyreverk vil dette kunne kalles kollektiv læring. Følgende definisjoner vil jeg derfor legge til grunn;

Individuell læring: Er kort sagt at den enkelte øker sin kompetanse og ferdighet i forhold til å utføre oppgaver.

Læring i laget: Læring i laget vektlegger spesielt den eksplisitte kunnskapen. Videre vil det være avgjørende for læring at det blir skapt en felles forståelse, og at det er en åpen og god kommunikasjon i laget. Et velfungerende lag vil ofte kunne avdekke deler av den tause kunnskapen til de enkelte.

Kollektiv læring / eller organisatorisk læring om man vil:

Her henter jeg inn en definisjon fra IRIS (2012c:56) rapporten "Læring av hendelser i Statoil. Jeg kan ikke se at denne bryter med noen av de sentrale teorier innenfor dette feltet «Med

organisatorisk læring menes at en organisasjon evner å endre sin atferd, for eksempel ved å nyttiggjøre seg erfaringer, bygge ny kunnskap og anvende denne, og dermed korrigere feil og mangler. Læring kan finne sted gjennom en rekke ulike mekanismer, for eksempel knyttet til utvikling og etterlevelse av nye rutiner og prosedyrer (formalisert kunnskap) og gjennom bruk av erfarings basertskjønn som har mer karakter av «taus», ikke-formalisert kunnskap».

Læring ulike nivå

Både individuell, læring i laget og kollektiv læring vil vi kunne finne sted innenfor det som beskrives som mikro, meso og makrolæring. Mikrolæring på Snorre B nivå vil omfatte de enkelte eller arbeidslaget. Denne samhandlingen vil normalt være effektiv og rett på sak. Det neste nivået er det som kalles mesolæring. For Snorre B sin del betyr dette at en setter sammen lag fra ulike avdelinger på Snorre B plattformen. Eventuelt også fra de nærmeste støtteavdelinger fra land, som for eksempel OPS gruppen. Den ytterste sirkelen i dette systemet er makrosystemet. Makronivået i denne settingen må anses som hva som påvirker Snorre B plattformen på UPN nivå (styringssystemer, felles prosedyrer etc.)

4.2. Utvalget av teorier

Teorivalget er basert på et utvalg av de mest profilerte og anerkjente teoriene om organisatorisk læring. Jeg har valgt ut følgende forfattere:

Peter Senge (1996c, 1999), fordi han sammen med Ikujiro Nonaka har vært spesielt sentral de siste to tiår (Jacobsen, 2004a). Senge fokuserer på organisasjoners evne til endring. Han mener at altfor mange endringsprosesser stopper opp på grunn av kulturelle og mellommenneskelige forhold. «Den lærende organisasjon» viser han til « De fem disipliner» som er sentrale for å skape læring innenfor organisasjoner. (Personlig mestring, Mentale modeller, Felles visjon, Gruppelæring, Systemtenkning).

Annen hovedteori er Nonaka og Takeuchi (1995) med sin teori om «kunnskapsutvikling i organisasjoner». De hevder at ulike møter mellom individer kan føre til fire former for kunnskapsutvikling i en organisasjon gjennom en runddans mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen. Årsaken for dette valget er at de har en innfallsvinkel som skiller seg ut fra de andre, hvorav de peker på viktigheten av å få den tause kunnskapen fram i lyset. Summen av det erfaringsbaserte kunnskapen hos enkeltindivider er veldig viktig å få synliggjort slik at dette kan deles med flere. Å prate med mennesker som har spesielle erfaringer og kunnskap gir også mottaker en mer dypsittende informasjon, enn det å lese seg

til dette. Ser vi på figur 4.2 så kan denne informasjonen lettere kunne løftes til kunnskap når samspillet mellom individene kombineres med erfaring, refleksjon, kontekst og interpretasjon. Da jeg ikke finner disse tilnærmingene hos noen av de andre aktuelle teorier velger jeg å ta med dette i teorigrunnlaget i oppgaven.

Enkeltkrets og dobbeltkrets læring (Argyris, Schön, 1978, 1996b) er også viktige begreper innenfor læring. Dette er både nødvendig og interessant for diskusjonen i oppgaven. Jeg ser for meg at hovedparten av læringen i organisasjonen har betydelig til felles med det som blir beskrevet som enkeltkrets læring, som er en instrumentell læring hvor tabber og feil vil kunne føre til endringer i handlingsmønsteret.

Om modellen for A-standard gir rom for det som forfatterne beskriver som dobbeltkretslæring, og i så tilfelle hvordan dette i praksis foregår på Snorre B blir spennende å gå nærmere inn på.

Sentral blir også David A. Garvin`s (1993) tre kritiske faktorer for å kunne bli en lærende organisasjon (Mening, Ledelse, Måle/kontrollere). Dette fordi han også er blant de mest anerkjente innenfor denne problemstillingen, samtidig som han mener han gir en praktisk innføring til å skape en lærende organisasjon.

4.3. Nærmere redegjørelse av de ulike teoretiske tilnærminger til læring i organisasjoner og organisatorisk læring.

I dette delkapittelet oppsummerer jeg de valgte teorier.

4.3.1. Peter M. Senge

Senge hevder i sin artikkel (Senge, 1996c) "The leader`s new work" at mennesker er designet for å lære. Menneskene er født med en iboende motivasjon til selv-aktelse, verdighet, nysgjerrighet til å lære. Dette er hovedargumentet hans for å hevde at de gamle ledermodellene, hvor toppsjiktet utarbeider mål og strategier som skal gjennomføres i resterende organisasjon, er avleggs.

Senge mener videre at en lærende organisasjon er et sted der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin virkelighet, og hvordan de kan forandre den. Organisasjoner lærer kun ved at individer lærer. Dette gir allikevel ingen garanti for organisasjonsmessig læring, men uten den individuelle læringen blir det heller ingen organisasjonsmessig læring.

Forutsetningen for å skape læring i organisasjoner ligger i at det på ledelsesnivå utvikles en bevisst læringsstrategi for hele organisasjonen.

Senge (1999) beskriver to ulike læringsprosesser, tilpassende læring (Adaptiv learning) og utviklende læring (Generative learning). Tilpasningsdyktighet vektlegges i stadig høyere grad for lærende organisasjoner og handler om mestring og overlevelse. Utviklende læring handler om å skape. Dette krever et nytt syn på verden og problemene, samt at mekanikkene bak hendelser identifiseres. Mister vi systemet av syne, vil fokus være på symptombehandling snarere enn å ta hånd om årsaken. Dette har flere likhetstrekk med en av teoriene som Argyris & Schön (Argyris & Schön, 1978,1996b) er opptatt av, enkelt og dobbelkrets læring. Dette er begreper som de mener har avgjørende betydning om hvor effektiv en organisasjon kan lære/ eventuelt avlære kunnskap.

I boken "*Den femte disiplin - Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*" (1999) påpeker Senge at bevegelsen mot tilstanden som lærende organisasjon må starte hos ledelsen.

Ledelsens hovedoppgave er å øke virksomhetens tilpasningsevne gjennom å oppmuntre de ansattes naturlige nysgjerrighet og trang til å lære. For å kunne oppnå dette presenterer han den lærende organisasjonens fem ulike disipliner. Dette er disipliner som dreier seg om hvordan enkelt mennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. Det innebærer følgende:

Personlig mestring; Dette er relatert til aspirasjon og ferdigheter. Det innefatter et logisk og sammenhengende bilde av resultatene og målene organisasjonens medlemmer ønsker å oppnå på individuell basis. Personlig mestring er at det er en sammenheng mellom hva den enkelte mestrer og behov i organisasjonen. I personlig mestring vektlegger Senge evnen til å leve kreativt framfor reaktivt, som innebærer at man er i en kontinuerlig prosess med å kartlegge og utdype sine egne visjoner. Mennesker med høy grad av personlig mestring vil kunne videreutvikle sine evner til å skape de resultatene de virkelig søker å oppnå. En må vokte seg for at det ikke utvikles en selvgodhet i organisasjonen, dette kan føre til en "vet best selv" holdning, som igjen vil vær en barriere for læring. For å vurdere mestringsevnen kan man spørre seg om de ansatte har mulighet og interesse for å kontinuerlig utvikle sin kompetanse og sine egenskaper?

Mentale modeller; Dette er mentale modeller i form av hvilke normer og kultur organisasjonen har. Dette er ofte inngrodde vaner som påvirker oss i hvordan vi oppfatter verden. Andre kulturer enn den vestlige vil ha et noe annerledes oppfatning av verden enn vi

har. Kulturelt mangfold, og gjerne også faglig og annen type mangfold, vil gjøre det «lettere» å peke på forhold hos hverandre som avvik i forhold til egen oppfatning på hva som er riktig. Ordtaket med at «du ser splinten i din brors øye, men ikke bjelken i eget», er en folkelig forklaring av deler av begrepet. Ser vi på dette opp mot dobbeltekretslæring, vil manglende fokus på mentale modeller kunne føre til reduserte muligheter til å kunne utfordre de bakenforliggende årsaker og vedtatte sannheter.

Felles visjon; *

Er en kraftkilde som organisasjonen skal strekke seg etter. Ifølge Senge (1999) finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen. Visjonen blir bare en levende kraft når folk virkelig tror de kan skape sin egen framtid. En noe brutal sammenligning vil være strategien med å knytte mennesker sammen mot en felles trussel. I en slik situasjon blir den felles visjonen knyttet sammen organisatorisk og på enkeltindivid nivå. Dette betyr at enkeltindividene har samme mål og forståelse som gruppen, og dess større trusselen er dess sterkere blir den felles visjonen. I slike situasjoner er det i tillegg av avgjørende betydning å skape et felles bilde av ønsket framtid. Denne disiplinen har også en iboende potensiell fallgrube, ved at organisasjonen kan bli så samkjørt mot felles mål at de mister en del av kreativiteten som variasjon kan skape.

* Begrepet visjon: Det finnes en mengde beskrivelser av visjon, men de jeg kjenner til er veldig samkjørte. En dekkende beskrivelse er; *En visjon er en beskrivelse av ønsket tilstand eller fremtid, noe en ønsker å oppnå. Den skal fungere som en ledestjerne for organisasjonens medlemmer, videre skal visjonen ha en motiverende, legitimerende og engasjerende effekt. (Fritekst).*

Gruppelæring; Stikkordet for denne disiplinen er gruppeinteraksjon. Gjennom fremgangsmåter som dialog og diskusjon kan den kollektive tankegangen transformeres, slik at man kan lære å mobilisere handlekraft for å oppnå felles mål. Summen av de enkeltes bidrag blir ofte langt mindre enn gruppens sett under ett. Senge henviser til både idretten, næringslivet, kultur mm. Da han påpeker at gruppens intelligens/ evne overstiger summen av den enkeltes intelligens/evne. Resultatene til Norges landslag under den første «Drillo» epoken er et godt eksempel på at resultatene landslaget oppnådde langt overgikk evnene til enkeltspillerne ved at landslaget ble rangert som nummer to på FIFA (Det internasjonale fotball forbund) rankingen, mens de beste spillerne knapt var rangert som blant de 200 beste. For å oppnå disse resultatene var det avgjørende at laget var satt sammen av de riktige spillere

i de riktige posisjoner, og at de lærte å spille på en måte som gav den enkelte trygghet og videre vekst på individ nivå, noe som løftet laget kollektivt.

Systemtenkning; Jeg gjengir her en god oppsummering av Senges systemtenkning (2001). *"Systemtenkning er Senges (1999) femte disiplin. De fem disiplinene utvikles parallelt og det er systemtenkningen som integrerer komponentene og smelter dem sammen til en enhet av teori og praksis. Uten systemtenkning kan man ikke se hvordan disiplinene henger sammen, griper inn i hverandre og som viser hvordan komponentene påvirker helheten. Ved at hver enkelt av de andre disiplinene fremmes, blir vi hele tiden påminnet om at helheten kan bli større enn summen av de enkelte delene".*

"Organisasjoner som vil lære, må øve seg til å se på verden i dette helhetsperspektiv. Dette krever et begrepsmessig fundament av systematisk tankegang og evnen til å oppdage strukturelle adferdsårsaker. De må endre tenkemåte fra å oppfatte deler til å oppfatte helheter, fra å se mennesker som reaktive til å se dem som proaktive deltakere som skaper sin egen virkelighet, fra å reagere på nåtiden til å skape fremtiden. Ved å se hendelser i lys av prosesser framfor øyeblikksbilder, kan de trene opp en ny måte å tenke på som gjør det lettere å finne de punktene der minimal innstas kan føre til betydelig og varig forbedring":

Bruker vi Statoil styringssystem som for å forklare hvordan systemtenkningen smelter sammen komponentene (2013d) ser vi at **verdiene** på toppen av pyramiden danner rammene for de andre elementene som medarbeidere og lederskap, som beskriver hva forventningene er til medarbeidere og ledere. Vi har selve **styringsmodellen** som omhandler organisasjonsprinsipper, Modell for etterlevelse og lederskap, ambisjon til handling (som omhandler strategiske mål, målinger etc). I tillegg til dette finnes der virksomhetsstyring, som beskriver styrende organer, myndigheter og internkontroll i Statoil. Får vi alle disse elementene til å smelte sammen til en helhet vil resultatene kunne overgå summen av disiplinene enkeltvis.

4.3.2. Argyris & Schön

Argyris & Schön (1996b) hevder at alle individer i en organisasjon utvikler en "theory-in-use" som de benytter for å kunne forstå organisasjonen på en måte de kan identifisere seg selv med. Dette er oppfatninger og meninger som ofte dannes tidlig i livet, og er påvirket av kulturen den enkelte har vokst opp i. Denne "theory-in-use" vil ofte vanskeliggjøre læring da dette danner forsvarsmekanismer mot endringer som ikke er sammenfallende med den

enkeltes "theory-in-use". Ved dette mener forfatterne at spesielt dobbelkretslæring vil være av større eller mindre betydning avhengig av graden kjerneverdier og normene er involvert. Den andre teorien som inngår i "Handlingsteorien" til Argyris & Schön (1996b) er uttrykt teori (espoused theory), denne teorien går egentlig ut på hva man sier man gjør, mens bruksteorien "theory-in-use" er hva man faktisk gjør.

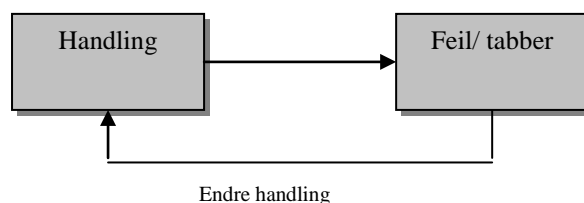
Argyris & Schön beskriver tre nivåer for læring: Enkeltkrets, dobbeltkrets og deuterolæring. *Deuterolæring* er å være bevisst i hvordan læringen foregår, og en må våge å stille kritiske spørsmål til selve læringsprosessen. Både individuelt og organisatorisk må man være bevisst på hva som fremmer og hemmer læring.

Enkeltkretslæring blir beskrevet som en instrumentell-læring som et produkt av gjentatte feil/ tabber vil kunne føre til en endring i handlingsmønsteret. Kjernen i denne form for læring er forsvar av det bestående. For en hjelp til å forstå dette begrepet på en god måte bruker jeg det praktiske eksempelet til Alteren, Madsen og Sveen (2004b):

"Et par ansatte går ute på dekk. De ser et avsperrt område som de ønsker å gå igjennom. Det er ingen kranløft i området, og heller ingen andre sikkerhetsmessige farer. De velger derfor å gå igjennom området, selv om prosedyrene er helt klare på at de skal respektere barrierer og dermed ikke gå innenfor avsperrt området." (Alteren et al., 2004b, s 282).

Tiltaket i en slik situasjon vil være å korrigere de ansatte slik at de følger prosedyren. I dette tilfellet ligger det ikke noen form for analyse på hva som ligger bak handlingen, og blir da en typisk enkeltkretslæring.

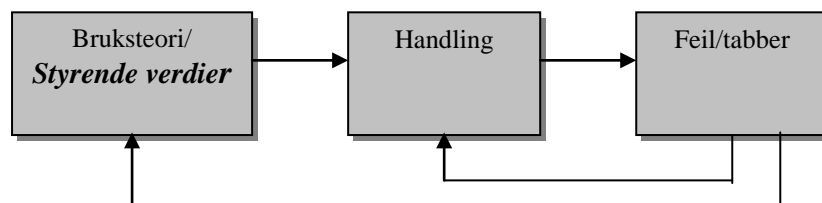
Sammenligner vi enkeltkretslæring med teorien som Senge definerer som tilpassende læring (Senge, 1996c) ser vi klare likheter.



Figur 4.3: Enkeltkretslæring

Dobbeltkrets læring har i tillegg et videre spekter som også utfordrer de styrende variablene. Dvs. at man setter spørsmålsteget og utfordrer organisasjonens underliggende antagelser, normer og mål, og ikke tar disse for gitt som ved enkeltkretslæring. En avgjørende faktor for dobbeltkretslæring er at den enkelte må være klar over hvilke bruksteorier som styrer atferden

(Argyris &, Schön, sitert av Jacobsen 2004a:200) først da kan man endre dem. Dette må gjøres ved hjelp av stadige konfrontasjoner om hvordan man faktisk opptrer, og ha åpne tillitsbaserte diskusjoner i et fordomsfritt og trygt miljø. Jacobsen (2004a) mener at to av det som Senge beskriver som de fem disipliner (Senge, sitert av Jacobsen 2004a: 200) har klare likhetstrekk med dobbeltekretslæring. Dette går på stadig å kritisere sine mentale modeller, og å utvikle personlig mestring. Går vi tilbake med det praktiske eksempelet som omhandlet det avsperrede området, vil dobbeltekretslæring innebærer at en finner årsaken til hvorfor folk velger å bryte sperrer. Dermed kan en utarbeide tiltak som vil løse problemet.



Figur 4.4: Dobbeltekretslæring

All læring er ikke nødvendigvis bare positiv læring. Bruker vi nok engang eksempelet med avsperrerte område så kan en manglende reaksjon på barrierebruddet kunne over tid føre til en endring av kulturen i organisasjonen. Dette kan bety at de enkelte for eksempel endrer holdning til fra å respektere forbudet absolutt, til og vurdere situasjonen fra gang til gang.

4.3.3. David A. Garvin

Garvin, D (1993) er kritisk til mengden av teori som finnes innenfor dette emnet. Han mener at de forskjellige skolene nærmest "fyller" de teoretiske begrepene med uoversiktlige/mystiske terminologier og etterlater en del ubesvarte spørsmål, blant annet hvordan en leder kan se om sin organisasjon har blitt en lærende organisasjon. Garvin trekker fram tre kritiske faktorer som skal danne fundamentet for å kunne bli en lærende organisasjon.

Mening

I sin artikkel (1993) beskriver Garvin egentlig lite hva han legger i begrepet mening, men han beskriver det som følger: "Vi trenger en riktig og godt forankret definisjon av *lærende organisasjon, den må være praktisk og enkel å bruke*".

Slik jeg tolker dette betyr det at organisasjonen i sin helhet må både forstå meningen og betydningen med den nye kunnskapen og fremgangsmåten med å skaffe den. For å få fram et klart bilde av behovet for den nye kunnskapen er det viktig med en felles forståelse av

nåværende kunnskap og den kunnskapen man forventer organisasjonen trenger i fremtiden. Dette betyr at det må oppleves som meningsfullt å lære, slik at både den enkelte og organisasjonen kan gjøre nytte av den nye kunnskapen.

Ledelse

I følge Garvin er lærende organisasjoner som kombinerer enkeltkrets- og dobbeltkretslæring dyktige på fem hovedaktiviteter; nemlig systematisk problemløsning, eksperimentering, lære av egne erfaringer, lære av andre og å overføre kunnskap raskt gjennom hele organisasjonen. Snur vi på dette, betyr det at organisasjoner hvor disse aktivitetene mer eller mindre er fraværende, har et lite bevisst forhold til de to læringsformene og muligheten (eller nødvendigheten) av å kunne veksle mellom dem. Under ledelse eller "Management" presenterer Garvin disse hovedaktiviteter.

- 1) Systematisk problemsøking
- 2) Eksperimentering
- 3) Lære av egne erfaringer
- 4) Lære av andre
- 5) Evne og overføre kunnskap raskt og effektivt gjennom hele organisasjonen

Dette betyr at det er et lederansvar å sørge for fri flyt av relevant informasjon både på mikro, meso og makronivå, slik at erfaringer, kunnskap og idéer får gode vekstforhold. Leder må sørge for det blir etablert arenaer (og tid) for erfaringsutveksling og læring. Det må skape en glød i organisasjonen for å våge å utfordre, som da betyr at ledelsen også må etablere og dyrke fram en toleranse i organisasjonen for det å gjøre feil.

Måle/ kontrollere

For å kunne måle om organisasjonen beveger seg i ønsket retning må det utarbeides hensiktsmessige "måleparametre" og kontrollpunkter. Dette er viktig for å holde kursen stødig og for å foreta nødvendige justeringer underveis. Garvin har kartlagt tre stadier som denne målingen kan utføres på. Kognitivt (fokus på holdninger og forståelse, kan måles kvalitativt). Atferd (hva de ansatte virkelig gjør, observasjon):

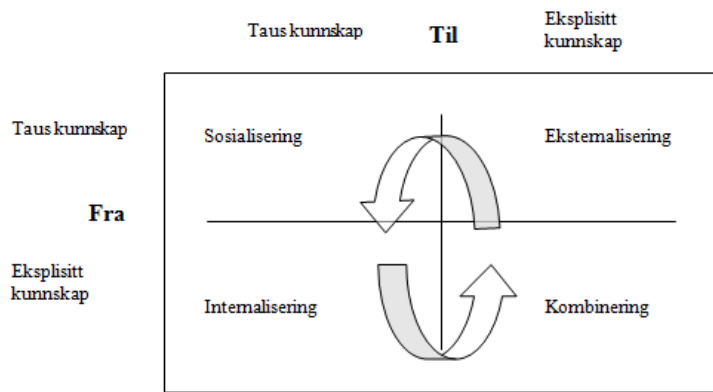
Prestasjon (Produktivitet og ytelse). Årsak til en eventuell prestasjonsforbedring kan ofte bli et kausalt problem (Hawthorneeffekten, 2014d).

Videre påstår han at når disse tre stadiene er i varetatt så har lederne et rammeverktøy som vil være til stor hjelp for å bygge en lærende organisasjon.

4.3.4. Nonaka og Takeuchi

En del av de tidligere teorier mente at kunnskap og informasjon mer eller mindre kunne sidestilles, ved at all kunnskap kunne skrives ned. Dette var spesielt for den vestlige verden der man fokuserte på eksplisitt kunnskap, og hvor kunnskapen ble sett på som ett objekt. I Østen har man vært klar over at dette er en prosess. Som et resultat av dette har bedrifter, spesielt i Japan hatt mer fokus på å synliggjøre de ansattes tause kunnskap. Paradokset er at Japan nå blir vurdert som lite nyskapende.

Nonaka og Takeuchi (1995) tar utgangspunkt i SEKI modellen for å beskrive den kunnskapsutviklende organisasjon. Han hevder at ulike møter mellom individer kan føre til fire former for kunnskapsutvikling i en organisasjon.



Figur 4.5: SEKI modellen

Disse formene beskriver de som følger:

Sosialisering er en overføring av kunnskap som skjer mellom individer gjennom en felles sosial forståelse. Dette innebærer at kunnskapen overføres ved taust samspill eller observasjoner. Eksternalisering er prosesser der taus kunnskap blir eksplisitt gjennom samhandling og dialog. Kombinering er at eksplisitt kunnskap fra forskjellige hold ”møtes” på en slik måte at ny kunnskap dannes. Eksempelvis gjennom tverrfaglig samarbeid i ett prosjekt. Til sist finner vi internalisering, som uttrykker en prosess der eksplisitt kunnskap går over til taus kunnskap, for eksempel i forhold til etablering av rutiner. Vi ser at modellen har en spiral i midten – denne symboliserer at vi ikke bare går i ring mellom de ulike læringsformene, men at vi gjennom å veksle slik mellom taus og eksplisitt kunnskap stadig utvider vår erfaringsflate og derigjennom lærer. Et eksempel på denne prosessen kan være en fagekspert som sitter inne med omfattende kunnskaper. Store deler av dette er taus kunnskap. For å kommunisere denne kunnskapen må den gjøres eksplisitt. Likevel klarer eksperten kun

å kommunisere deler av denne kunnskapen til ”lærlingen”. Denne lærlingen vil heller ikke greie å dekode alt som blir kommunisert. Dermed blir viktige deler av dette tapt. For å kunne fange opp denne tause kunnskapen må disse inngå tette sosiale relasjoner gjennom tett samarbeid der lærlingen implementerer normene/ fagforståelsen.

4.3.5. Nonaka

Nonaka (1994) skisserer også fem grunnleggende vilkår for at kunnskapsutvikling skal kunne finne sted i en organisasjon:

Intensjon: Læringsspiralen drives ved at organisasjonen etterstreber sine mål. Intensjonen uttrykker derfor organisasjonens mål, visjon og strategi. Intensjonen er det som gir verdi og mening for organisasjonen. En avgjørende del av en organisasjonsstrategi er å sørge for en forankring om hva slags kunnskap som skal utvikles, og gjøre den operasjonell i et styrelsessystem for implementering. Intensjonen driver da kunnskapsspiralen framover.

Autonomi: Enkeltpersoners frihet til å arbeide på eget ansvar er viktig for å heve motivasjonen og øke sannsynligheten for at uventete muligheter dukker opp. Den individuelle tankeprosess hemmes under styring.

Kreativt kaos: Kreativt kaos stimulerer interaksjonen mellom organisasjonen og omgivelsene. Kaos eller flertydig informasjon tvinger individet til selv å definere problemet og finne løsninger, fremfor å få løsningen presentert. Dette utfordrer individets og organisasjonens rutiner, vaner og mentale modeller.

Redundans: Redundans betyr i denne sammenheng eksistensen av informasjon ut over det umiddelbare behov i organisasjonen. Redundans eller overlappende informasjon støtter opp om prosessen ved å forbedre individers mulighet for å overføre kunnskap. Dette kan skapes ved hjelp av flerfaglige team, konkurrerende team, strategisk rotasjon, dvs. at den enkelte i en avdeling etc. får kunnskap om hvordan andre avdelinger arbeider og tar den kunnskapen i bruk for å maksimere den totale nytteverdien.

Variasjon: Organisasjonens interne variasjon skal matche omgivelsenes mangfoldighet. Organisasjonens medlemmer blir bedre til å mestre omgivelsenes uforutsigbarhet, hvis det er mangfold i gruppen. Dette understøttes ved at organisasjonen har evne til å kombinere informasjonen annerledes, hurtigere, mer fleksibelt og ved å gi lik avgang til informasjon overalt i organisasjonen.

4.4. Drøfting av Modell for etterlevelse og lederskap i lys av valgte teorier

Jeg har nå kort redegjort for de viktigste elementene i teoriene. I dette delkapittelet vil jeg drøfte Modellen i forhold til teoriene, og om denne er en god modell for læring. I slutten av hver teori oppsummerer jeg, og denne oppsummeringen vil danne grunnlaget i drøfting til konklusjon.

Denne drøftingen og konklusjon skal avdekke hvilke teorier som modellen avspeiler, og de mest sentrale funn i forhold til læring vil danne grunnlaget for hvilken empiri jeg vil se på for å besvare forskningsspørsmål 2.

4.4.1. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Senge

Jeg drøfter modellen ut i fra de fem disiplinene til Senge (1999).

Personlig mestring; For å lete etter hva Senge legger i disiplinen personlig mestring må vi også se utover selve modellen for etterlevelse og lederskap. Modellen er en sentral del av styringsmodellen (2013d), som igjen er en del av styringssystemet. Dette styringssystemet har igjen tre hovedmål:

1. Bidra til sikker, pålitelig og effektiv drift og gjøre det mulig for oss å overholde eksterne og interne krav.
2. Innarbeide våre verdier og medarbeider- og lederskapsprinsipper i alt vi gjør.
3. Skape gode resultater gjennom beslutninger av høy kvalitet, effektiv og presis gjennomføring og kontinuerlig læring.

Under hovedmål 2 blir poengtert at den enkelte er forpliktet til å ta ansvar for egen læring og utvikling, bygge ny kompetanse kontinuerlig og dele kunnskapen med andre. People@statoil prosessen måler den enkeltes medarbeider resultatoppnåelse i forhold til leveranse og

atferdsmål. Både disse målene og kortsiktig og langsiktig utviklingsplan blir utarbeidet i samspill med nærmeste leder. Dette betyr at styringssystemet legger klare føringer for at den enkelte skal inngå i en kontinuerlig prosess bestående av læring og kompetanseheving opp mot både sine og Statoils målsettinger.

Ser vi på figur 4.2 "læring for å øke kompetanse" (Wysocki, 2012e) så forteller den at ny relevant informasjon kan danne ny kunnskap når den kombineres med erfaring, kontekst, tolking og refleksjon. Kobles denne nye kunnskapen sammen med ferdigheter og evner kan vi oppnå ny kompetanse som igjen øker den personlige mestringen. Ser vi mer konkret på etterlevelse og lederskapsmodellen i lys av personlig mestring så er dette sentralt da en god løsning er avhengig av høy grad av kunnskap og kompetanse. Videre legger modellen vekt på at videre læring for både den enkelte og gruppen gjennom deling av erfaring og kunnskap. For å lære effektivt er man avhengig at den enkelte i tillegg har en vilje og motivasjon til å lære, noe som ikke er mulig å avdekke ved hjelp av modellen som sådan, men hvordan den enkelte opptrer, og hvilke signaler han eller hun avgir under dette arbeidet. Her har både leder og de enkelte rolle som motivatorer.

Mentale modeller; Ser vi nok en gang først på styringssystemet (2013d) som danner rammer for Modell for etterlevelse og lederskap, så er det beskrevet blant annet under verdien Modig;

- Vær nyskapende og ambisiøs, og stimuler til nye ideer.
- Utfordre aksepterte sannheter og våg det ukjente.

Går vi videre i styringssystemet finner vi også under "Vårt lederskap" at man skal være eksternt orientert gjennom å forstå de ytre kreftene, samarbeidet med interessegrupper og at man skal tilpasse seg virkeligheten. En av de tre dimensjoner i Modellen for etterlevelse og lederskap er det å ha en god kommunikasjon, med dette pekes der på momenter som;

- Dele sin forståelse med de andre.
- Undersøke og klargjør egen og andres forståelse og oppfatning.
- Å være fortløpende i stand til å oppsummerer gruppens forståelse.

Summen av dette vil nok kunne utfordre de verdensbilder eller virkelighetsforståelsen som ligger i organisasjonen.

Det er en krevende øvelse å utfordre inngrodde kulturer fordi dette ligger ofte så innbakt i måten å tenke på at man oftest tar dette for gitt, og dermed blir dette ikke utfordret i den grad man burde. Spørsmål som en kan stille seg når man jobber ihht. modellen kan være;

- Hvordan kan man sette sammen en riktig og variert medarbeidergruppe?
- Hvordan kan man legge til rette for at uenighet blir debattert?
- Hvordan tilrettelegge for diskusjon på tvers av faggrupper?

Med dette mener jeg at Modell for etterlevelse og lederskap, med støtte i styringssystemet inneholder tydelige momenter fra Senges disiplin om mentale modeller. Men det vil kreve en klar bevisstgjøring i gruppen for at dette skal kunne fungere tilfredsstillende.

Felles visjon; Kjenner vi så igjen begreper visjon i modellen for etterlevelse og lederskap? En noe forenklet definisjon på visjon er «bildet av en fremtidig ønsket tilstand. En uttalt visjon ved bruk av ordet direkte er ikke funnet beskrevet noen plass, men jeg anser det «ønskete tilstanden» som helt klar. Man skal nå det overordnede målet som er sikker og effektiv drift ved at organisasjonen får modellen inn i kulturen på hvordan man jobber. Grunnpilarene i selve modellen er basert på en felles visjon, eller fremtidsbilde om null personskader, minimering av miljøskader, og en effektiv drift slik at organisasjonen vil overleve på lang sikt.

Gruppelæring; Etterlevelse og lederskapsmodellen er bygget på prinsippene om gruppelæring. Den peker på verdien av god kommunikasjon, samhandling, få ut det beste av den enkelte til felles nytte i gruppen. Modellen legger til rette for overføring av kunnskap mellom individer i gruppen. En god sammensatt gruppe som består av en variasjon av bakgrunn og erfaring, vil kunne bli et godt utgangspunkt for gruppelæring gjennom at man får ulike tilnærminger til gode løsninger.

Systemtenkning; Gruppelæring, eller kollektiv læring bygger på personlig mestring, mentale modeller og felles fremtidsbilder. I tillegg til å reflektere, diskutere og komme til enighet, må man også handle sammen. En del momenter for å kunne få en helhetlig systemtenkning blir først synliggjort gjennom styringssystemet i sin helhet (2013d). Dette være seg hvordan man legger opp til felles møter slik at den enkelte får et mer bildet av helheten av organisasjonen Snorre B. Hvordan man evner å motivere og etablere normer for å få medarbeiderne til å tenke fellesskap før individuell nytte. Hvordan man kan få medarbeiderne til å oppleve at samarbeid er verdifull bruk av tid, og hvordan man tilrettelegger for relasjoner på tvers av team og avdelinger.

Oppsummering

Oppsummert er de fleste av Senges fem disipliner til stede i Modellen for etterlevelse og lederskap. Den første er personlig mestring. I tillegg til at modellen legger opp til at den enkelte skal bidra aktivt med sine innspill er det vesentlig å påpeke at organisasjonen på Snorre B består av fagutdannede mennesker, og en stor grad av spesialister innen sine fag. Det er i hovedsak denne kunnskapen modellen vil trekke på. Felles visjon i form av felles bildet av framtiden knyttes til HMS og effektiv drift, dermed blir dette enklere å knytte til egeninteressen til den enkelte, da en sikker arbeidsplass i framtiden, både innenfor HMS og økonomi er avgjørende. Noe av det mest sentrale i modellen er gruppearbeidet for å fremme læring. I slike tilfeller faller selvsagt to av de tre dimensjonene i modellen bort og man sitter kun igjen med selve A-standarden (ref. Figur 3.1). Mentale modeller slik Senge beskriver dette er vanskelig å få øye på hvis man kun analyserer selve Modellen for etterlevelse og lederskap. Men ser vi på hvilke føringer styringssystemet gir til modellen blir både Mentale modeller og Systemtenkning synliggjort. Dermed kan man slå fast at Senges fem disipliner er til stede i Statoils styringssystem, men ser man kun isolert på Modellen blir det en vanskeligere øvelse å få øye på Mentale modeller og Systemtenkningen i hva Senge legger i begrepene.

4.4.2. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Argyris & Schön

Ser vi på enkeltkretslæring (Argyris & Schön, 1996b) så mener jeg at det er viktig og ikke å undervurdere denne form for læring. Dette er en metode som kan videreutvikle en allerede innarbeidet praksis.

Etterlevelse og lederskapsmodellen er helt klart i tråd med enkeltkretslæring. Det pekes på spesielt viktigheten av å evaluere resultatene, og måten oppgaven ble løst på. Evalueringen skal føre til forbedring, erfaringsutveksling og læring.

Går vi opp ett nivå til dobbeltkretslæring, så går dette i tillegg på om modellen legger føringer for elementer som utfordrer de styrende variabler, som igjen betyr om en setter spørsmålstegn og utfordrer organisasjonens "theory-in-use" (delkapittel 4.3.2).

Ser vi hva som beskrives på side 10 i Veiledningen (2013a). Lederen skal skape felles forståelse som avgrenser og tydeliggjør oppgaven, styre oppgaver og sette rammebetingelser for leveransen. Det skal innhentes kunnskap og erfaringer fra tidligere gjennomførte oppgaver som kan gi økt forståelsen av oppgaven. Videre i trinn 2 i selve A-standarden skal kravene identifiseres og forstås. Disse krav vil ofte være standardiserte arbeidsprosesser, prosedyrer

etc. Disse føringene i modellen fremmer enkeltkretslæring, mens dobbeltkretslæring har dårlige vekstforhold. Men under trinn fem i veiledningen handler dette om å evaluere og ta ut læring, og at denne læringen skal kunne føre til endret atferd. Under samhandlingen pekes det på gruppens samlede kompetanse, og aktiv bruk av verdiene; åpen, modig, omtenksom, tett på. Tolker vi kritisk hva Argyris & Schön legger i dobbeltkretslæring vil jeg si at modellen ikke gjenspeiler dette i særlig høy grad. Tolker vi dette noen "mildere" mener jeg at en del av disse faktorene som legger til rette for dobbeltkretslæring vil være tilstede. Dette begrunner jeg med at en stiller spørsmål med hva som gikk galt tidligere under tilsvarende oppgave, og hva som var den bakenforliggende årsaken til dette. Gruppen kan stille det samme spørsmålet med sin egen oppgave under evalueringen. Den samlede kompetansen kan være variabel nok til å fremme andre tilnærminger til problemstillingen. Ett eksempel på dette kan være at en ventil har feilet fem ganger, og ved en nærmere analyse viser dette seg å være at dimensjonen på røret inn til ventilen har en for liten diameter, slik at hastigheten på væsken blir for høy. Både negative og positive lokale erfaringer kan bidra til å endre standarder/ styrende dokumentasjon. I noen tilfeller kan disse endringene føre til en etablering av nye standarder, som igjen kan defineres som dobbeltkretslæring.

Ved dette kan man si at modellen legger til rette for dobbeltkretslæring til en viss grad. Evaluering, tidligere erfaring og god gruppedynamikk er nøkkelen for dette.

4.4.3. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Garvin

Mening: Mening kan vi dele inn i to dimensjoner. Den ene er hensikten med selve metoden på generell basis, den andre er hensikten med den enkelte A-standard.

Selve metoden ligger nært det den enkelte vil definere som "common sence" Dette betyr at den enkelte vil kunne gjenkjenne og bifalle metoden. Meningen med modellen er tydeliggjort gjennom flere arenaer som trening, intranett og informasjonsmøter. I veiledninger (2013a) beskrives det blant annet " *modellen skal gjennom godt lederskap, samhandling og et felles handlingsmønster, skape en felles kultur for å identifisere risiko på et tidlig stadium slik at vi sikrer kvalitet og presisjon og leverer med høy standard*".

Ledelse:

Punkt 1 under ledelse, systematisk problemsøking: Ser vi nærmere på trinnene i selve modellen vektlegges først at utøverne er grundige og klare på hva som skal leveres, eller selve

det ønskede sluttresultatet. Dette sluttresultatet kan spenne mellom enkle til komplekse oppgaver. Oppgaven blir da hva, og hvordan man skal oppnå ønsket sluttresultatet. Går vi videre inn i de fem stegene mellom "oppgaven" og "ønsket leveranse" vil vi kunne se at modellen i seg selv er en systematisk måte å løse problemer/ oppgaver. Det første steget går ut på å skape en felles forståelse som avgrenser og tydeliggjør oppgaven. Dette danner grunnlaget for en presis og effektiv leveranse. Videre vektlegges DUO-prinsippet som består i å aktiv Dele, Undersøke og Oppsummere underveis. Innhenting av kunnskap og erfaringer fra tidligere gjennomførte oppgaver er vesentlig i denne delen. Interne og eksterne rammebetingelser må beskrives, og risikoer/ muligheter må identifiseres.

Steg 2 går ut på å identifisere og forstå kravene som er relevante for oppgaven. Krav er i sum selskapets kunnskap for å styre risiko. Det å forstå krav øker forståelsen for selve oppgaven, og gir klare rammer for roller, ansvar og myndighet. Å identifisere disse kravene, samt å sette seg grundig inn i hva som menes med kravene vil også heve egen kompetanse på forskrifter og styrende dokumentasjon.

Steg 3 omhandler å håndtere risiko. Her beskrives at det skal gjennomføres en helhetlig risikovurdering basert på individuell kunnskap og erfaring og kollektiv kunnskap. Det blir bestemt hvordan de identifiserte risikoer skal håndteres gjennom tiltak og ansvarlige. Dette skal sikre at alle risikoer som er identifisert gjennom trinn 1 blir håndtert. Det skal vektlegges at kravene fra steg 2 blir etterlevd. Ser vi videre kort på de to siste stegene, det å utføre oppgaven, evaluering og ta ut læring finner vi modellen i tråd med hva Garvin beskriver som en systematisk problemsøking.

Punkt 2 under ledelse, Eksperimentering: For å fremme kreativitet er det viktig at organisasjonen er åpen, grensefri og at den tillater eksperimentering. Det er også avgjørende at det er toleranse for at denne eksperimenteringen ikke alltid lykkes. Dermed må en "våge å feile" kultur dyrkes istedenfor å kveles slik at nye ideer og initiativ får gro fram. Fremmer modellen da eksperimentering og kreativitet? Modellen har fokus på å finne en sikker og effektiv metode for å oppnå ønsket leveranse. Den setter videre raskt rammer i form av identifisering av risiko og de krav, metoder og prosedyrer som må ivaretas for å håndtere risikoene i oppgaven. Konsekvensene ved feil har et ekstremt potensiale i de ytterste tilfeller på en oljeplattform. Ser vi i tillegg hva modellen vektlegger under ledelse så blir det konkretisert at Statoils lederskap kjennetegnes ved integritet, viljestyrke, personlig ydmykhet, ekstern orientering, gjennomføringsdisiplin og ansvar. Dette er ikke faktorer som blir forbundet med eksperimentering og kreativitet i hva Garvin legger i begrepet.

Punkt 3 og 4 under ledelse, Lære av egne erfaringer og lære av andre:

Lære av egne erfaringer foregår både på individ nivå og på gruppenivå. For å oppnå læring er det vesentlig å ha et klart forhold til konsekvensen av en handling. All læring trenger nødvendigvis ikke være positiv læring, da det kan utvikle seg snarveier i utførelser av oppgaver ved at handlinger blir forenklet på bakgrunn av det til stadighet går bra. På den andre siden kan nesten ulykker og ulykker føre til dypsittende kunnskap for de som er involvert. Noe av denne kunnskapen vil bli det som Nonaka definerer som taus kunnskap, andre ganger kan man oppleve at denne kunnskapen sitter så dypt i den enkelte at den skaper en barriere for ny kunnskap og nytt syn på problemstillingen. Kjenner vi igjen dette i modellen? Modellen er basert på at gruppen får en felles oppfatning av oppgaven og redusere muligheter for feil oppfatninger, kartlegging av risiko, krav og håndtering av risiko. Både den enkelte og gruppen vil kunne løfte kunnskapsnivået spesielt hvis gruppen evner å få til en god kommunikasjon. Essensen blir å benytte seg av lagets samlede kompetanse. Dette vil også kunne redusere muligheter til såkalte snarveier, og dempe dominerende kunnskap. En god evaluering, og en etterfølgende kunnskapsdeling, vil dette kunne føre til at også andre i organisasjonen kan lære. En del risiko blir redusert ved bare å følge og forstå de krav som blir identifisert. Dette vi fører til en heving av egenkompetanse på forskrifter og styrende dokumentasjon. Modellen ivaretar disse to hovedaktivitetene til Garvin.

Punkt 5 under ledelse, Evne og overføre kunnskap raskt og effektivt gjennom hele

organisasjonen: I trinn fem i modellen skal det gjennomføres en evaluering av resultatene og måten oppgaven ble løst på, gjennom en systematisk undersøkelse. Denne evalueringen skal føre til forbedring, erfaringsutveksling og læring (veiledning, etterlevelse og lederskap). Modellen gir ingen føringer for hvordan ny læring skal kunne bringes raskt og effektivt til organisasjonen. Ofte vil alvorlige hendelser føre til gransking, disse granskingsrapportene er som regel tidskrevende som da betyr at de blir ferdigstilt i lang tid etter en hendelse. Resultatet etter slike granskninger er også ofte en forklaring av et hendelsesforløp, med etterfølgende antall barrierebrudd. Dette blir dekket i andre systemer og prosesser i styringssystemet, men som påvirker Modellen indirekte.

Måle/ kontrollere

Her blir spørsmålet om organisasjonen måler og kontrollerer i hvilken grad organisasjonen løser problemstillinger ihht. «Modell for etterlevelse og lederskap». Spesielt de enklere oppgaver hvor et team på 2-3 personer utfører en muntlig samhandling ihht. Modellen, blir

vanskelig å måle og kontrollere. Dermed blir dette med å observere og framstå som gode rollemodeller svært viktig for lederne på Snorre B. Mister ledelsen dette fokus så reduseres bruken av modellen i hele organisasjonen.

Oppsummering

Modellen er tydelig på hensikten eller meningen med denne, dette samsvarer med hva Garvin legger i dette begrepet. Ser vi på måling og kontroll er dette spesielt ett ledelsesfokus ved at leder skal framstå som veileder og rollemodell. Holder ledelsen dette fokuset i alle nivåer vil dette være helt avgjørende. Det er grunn for å tro at energien lederne bruker på dette kan justeres i takt med at denne modellen blir en del av kulturen på Snorre B. Modellen sett i lys av de fem hovedaktivitetene under ledelse oppsummeres dette til at systematisk problemløsning er krystallklart til stede i modellen. Læring av egne erfaringer og av andre er like klart en del av modellen, mens eksperimentering og rask kunnskapsoverføring er i langt mindre grad til stede. Modellen må sies å hemme eksperimenteringen ved at den er veldig opptatt av krav, prosesser og prosedyrer.

4.4.4. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Nonaka & Takeuchi

Ser vi på det som Nonaka og Takeuchi beskriver som sosialisering så er ikke dette beskrevet konkret i selve modellen, dette er heller ikke spesielt knyttet til disse stegene i modellen. Men denne formen for kunnskapsdeling vil definitivt være tilstede gjennom observasjoner av handlingsmønster, det vil være tilstede gjennom gode rollemodeller, gjennom forståelsen av viktigheten av å ta seg tid til gode gjennomganger. Spesielt vil den uerfarne lære mye med å observere den mer erfarne i alle stegene i handlingsmønsteret, særlig under selve gjennomføringen av arbeidet. Et eksempel på sosialisering kan være en lærling som observerer en sveiser. Dette kan ikke læres ved andre metoder en observasjon og rettleiding. Bidrar modellen til å få fram og synligjør den tause kunnskapen hos individene? Modellen er basert på samhandling og dialog, så en form for eksternalisering vil normalt finne sted av variert grad, dette avhenger nok av både type oppgave, sammensetning av gruppe og personligheter. Denne type konvertering av taus til eksplisitt kunnskap er naturlig når mennesker jobber tett sammen uavhengig av Modellen. Men Modellen setter dette i et system som kan fremme dette ytterligere.

Oppsummering

Vi finner momenter av alle disse fire former for kunnskapsutvikling i A-standard modellen. Selve trinnene i modellen setter dette i et system slik at dette påvirker kunnskapsutviklingen. Sosialisering får vi spesielt i de tilfeller hvor arbeidslaget observerer hverandre. Eksternalisering kan vi få når laget/ eller gruppen oppsummerer og gir forslag til endringer i arbeidsprosesser etc. For at eksplisitt kunnskap skal bli taus kunnskap så hjelper det hvis kunnskapen er godt formulert eller representert i dokumenter, manualer eller muntlige historier. Dokumentasjon hjelper personer å internalisere hva de erfarer og derfor beriker den tause kunnskapen. Modellen legger til rette for at disse prosessene kan vokse fram.

4.4.5. Etterlevelse og lederskapsmodellen sett i lys av teoriene til Nonaka

Jeg vurderer her de fem grunnleggende vilkårene som Nonaka og mener er vesentlige for at kunnskapsutvikling skal finne sted i en organisasjon.

Intensjon: Dette kan kobles mot intensjonen med selve modellen, og intensjonen med den enkelte A-standard gjennomgang. Her vil jeg referere til hva jeg skrev under Garvin og mening (kapitel 4.4.2) da dette er like relevant mot modellen som her.

Autonomi: Det er en viss frihet til å arbeide på eget ansvar i det å ha en fagutdanning og erfaring. Men det som blir beskrevet som omfattende og kompliserte styringssystem i IRIS rapporten som omhandler en alvorlig hendelse på Gullfaks C (IRIS, Læring av hendelser i Statoil) fremmer nok ikke den individuelle tankeprosessen i den grad som Nonaka og Takeuchi mener er nødvendig. Enkeltuttalelser som "denne tar vi på natten" kan være et klart tegn på at den enkelte mener at styringssystemene enkelte ganger hemmer den kreative mulighet. Slik jeg ser dette med min bakgrunn fra flere organisasjoner så vil jeg påstå at en VVS rørlegger har mer frihet til egen vurdering enn fagfolk på Snorre B, dette på bakgrunn av styringssystemer og prosedyrer. Men denne er allikevel til stede i modellen, og den er viktig faktor for motivasjon.

Kreativt kaos: Modellen ligger langt i fra det som Nonaka og Takeuchi legger i dette begrepet. Dette begrunner jeg i at organisasjonen er veldig styrt av krav, arbeidsprosesser og prosedyrer. I enkelte tilfeller vil det nok kunne finnes sted en viss form for kreativitet gitt en problemstilling som skiller seg for de vanlige rutinene. Graden av dette vil også avhenge av ledernes personlighet og kjennetegn ved gruppen.

Redundans: I de tilfeller hvor vi har oppgaver som trenger å løses av flere team/ faggrupper vil ofte disse kunne gi viktige bidrag på sitt syn på problemstillingen, disse tilnærmingene kan også i enkelte tilfeller betegnes som overlappende informasjon. A-standard modellen legger til rette for kunnskapsoverføring mellom lag/ avdelinger for nettopp å finne den maksimale løsningen,

Variasjon: Variasjonen i gruppen avhenger ofte av hvilke problemstillinger som skal løses og kompleksiteten av disse. Enkle oppgaver blir løst av to til fire deltakere som ofte har samme faglige bakgrunn/ eller beslektet bakgrunn, mens de større, komplekse oppgaver gjerne har større mangfold i gruppen. Et slikt mangfold vil øke evnen til å kombinere informasjonen på en slik måte at det kan dannes nye løsningsmuligheter.

Oppsummering: Det er mulig å avspeile flere momenter til teoriene til Nonaka i modellen. Mens faktoren autonomi ikke er veldig fremtredende, er kreativt kaos fraværende i normalt bruk på Snorre B. Men som påpekt tidligere så kan en leder påvirke den kreative prosessen ved å sette fokus på dette når vedkommende mener det blir riktig. Men da blir dette er spørsmål om vi også evner dette?

4.5. Konklusjon i forhold til forskningsspørsmål 1.

1) Hvilke læringsteorier avspeiler Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap"?

I denne konklusjonen referer jeg til oppsummeringen under hver av de valgte teorier. Oppsummerer jeg Senges teori "Den femte disiplin" finner jeg helt klart at tre av disse disiplinene er tydelige i modellen. Dette er personlig mestring, felles visjon og gruppelæring. Mentale modeller og systemtenkning blir først mer synlig når vi utvider tilnærmingen til også å gjelde styringssystemet. Da Modellen er en del av dette systemet kan vi slå fast at vi gjenkjenner alle de fem disiplinene i Modell for etterlevelse og lederskap. Jeg argumenterer for dette under kapitel 4.4.1.

Jeg gjenkjenner tydelig enkeltekretslæring (Argyris & Schön, 1996b) i etterlevelse og lederskapsmodellen. De fleste oppgaver er av typen som gjentar seg, og dermed blir de løst innenfor samme rammer med tanke på arbeidsprosesser, krav og prosedyreverk. Dette betyr at enkeltekretslæring videre foredler og forbedrer allerede innarbeidet metoder. Enkeltekretslæring er også i tråd med hva Senge definerer som tilpassende læring (Senge, 1996c).

Når det kommer til dobbeltkretslæring så mener Argyris & Schön at man må utfordre de styrende variabler, man må utfordre organisasjonens theory-in-use” (delkapittel 4.3.2). Dette har fellestrekk med det som Senge beskriver som mentale modeller. Dette gjør at dobbeltkretslæring blir vanskelig å gjenkjenne i modellen ved at den ikke direkte peker på dette. Men ser vi på dobbeltkretslæring, eller hva Senge beskriver som utviklende læring (Senge, 1996c), på en noe mildere tilnærming, vil en også ved bruk av modellen sannsynligvis finne eksempler på dobbeltkretslæring. Jeg argumenterer i forhold til både enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring under kapittel 4.4.2.

En oppsummering av modellen mot teorien til Garvin (1993) finnes under kapittel 4.4.3. Modellen er tydelig på hensikten eller meningen med denne, dette samsvarer med hva Garvin legger i dette begrepet. Ser vi på måling og kontroll er dette spesielt et ledelsesfokus med å framstå som veileder og rollemodell. Holder ledelsen dette fokuset i alle nivåer vil dette være helt avgjørende. Det er grunn for å tro at energien lederne bruker på dette kan justeres i takt med at denne modellen blir en del av kulturen på Snorre B. Modellen sett i lys av de fem hovedaktivitetene under ledelse oppsummeres dette til at systematisk problemløsning er krystall klart til stede i modellen. Læring av egne erfaringer og av andre er like klart en del av modellen, mens eksperimentering og rask kunnskapsoverføring er i langt mindre grad til stede. Modellen må sies å hemme eksperimenteringen ved at den er veldig opptatt av krav, prosesser og prosedyrer.

Nonaka og Takeuchi har i sin teori en helt annen vinkling i forhold til læring. I sin modell mellom taus og eksplisitt kunnskap fokuserer de mer på det som skjer i nåtid i møte mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen. Dette går veldig mye på samspill mellom aktører og nyttiggjørelse av den kunnskapen den enkelte har, og som han ikke alltid greier å formidle. Noe av denne kunnskapen kan han også ta for gitt at de andre har, og med dette får ikke dette riktige fokus. Selve handlingsmønsteret i modellen kan være en egnet arena for at noe av denne tause kunnskapen blir oppdaget. Spesielt i samspillet og kommunikasjonen hvor DUO prinsippet blir brukt på en god måte. (ref. kapittel 4.4.4).

Det er mulig å avspeile momenter til teoriene til Nonaka (1994) i modellen. Mens autonomi delvis er til stede er kreativt kaos fraværende. (ref. kapittel 4.4.5)

Ser vi på begreper som individuell og læring i laget legger modellen helt klart til rette for gode prosesser for å oppnå dette. Kollektiv læring er noe mer krevende, men trekker vi inn

eksempler med etablering av arbeidsprosesser, nye prosedyrer og endringer av noe eksisterende, mener jeg at modellen er utmerket egnet til å implementere slike ting på en effektiv måte. Mikrolæring slikt det er beskrevet er en naturlig del av modellen. Flere samhandlinger på Snorre B er av en slik karakter at det er deltakere både fra leverandører og annet fagekspertise enn den som befinner seg på plattformen, denne type samarbeid fører normalt med seg flere synspunkter og annen innfallsvinkel til problemstillingen. Ved dette mener jeg at også at modellen legger til rette for også mesolæring. Makrolæring vil finne sted i de tilfeller der evalueringen finner lærepunkter som igjen spilles inn til endringsforslag av prosedyrer og styringssystem. Dette kan da bli læring på tvers i UPN.

Sluttkommentar i forhold til problemstilling er at ingen av teoriene treffer modellen i alt sitt innhold, og spesielt de sidene som omhandler kreativitet synes å være mer eller mindre fraværende i etterlevelse og lederskapsmodellen. Nå når dette er sagt er nok Senges 5 disipliner den som ligger nærmest når Modellen ses i lys av hele styringssystemet.

For å oppnå effektiv læring utover individuell læring betinger det at alle tre dimensjonene fungerer samlet på en god måte. Spesielt vil et godt lederskap være utslagsgivende for å kunne skape gode læreprosesser. I godt lederskap legger jeg vekt på tydelighet, åpenhet, ydmykhet til både egne og andres kompetanse. Videre vil leder av en problemløsning ihht. modellen kunne påvirke prosessen betydelig. Har lederen eller de sentrale personene i gjennomgangen en god prosess, kjennskap til gode metoder for kartlegging (for eksempel brainstorming) vil gruppen selvsagt ha langt bedre forutsetninger for å oppnå læring enn ved uteblivelse av dette.

Kapittel 5: METODE

Denne delen har fra kapittel 5.2 og utover forskningsspørsmål 2 som fokus. Her presenteres valg av forskningsdesign, og videre en beskrivelse av metodeverktøyet som jeg har brukt for å innhente empiri, dokumentanalyse og dybdeintervjuer. Kapittel 5.1 oppsummerer metoden for løsningen til problemstilling 1.

5.1. Forskningsspørsmål 1

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke læringsteorier avspeiler Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap"*? Som problemstillingen lyder gikk dette ut på å hente inn informasjon og kunnskap om Modellen. Dette ble gjort gjennom treninger og observasjoner både før og underveis i oppgaven. Også intranett, artikler og veiledning til Etterlevelse og lederskap (2013a) ble grundig gjennomgått. Neste stepp var å velge læringsteori, og argumentere for disse valg. Dette er gjennomgått i kapittel 4 i oppgaven. De valgte teorier ble gjort rede for, og siden drøftet i opp mot Modell for etterlevelse og lederskap. For hver enkel teori ble det lagt en oppsummering, som igjen ble rammene for konklusjonen i forhold til forskningsspørsmål 1. Dette dannet hovedrammen for spørreskjemaet til forskningsspørsmål 2. Resten av kapittel 5 omhandler forskningsspørsmål 2.

5.2. Forskningsdesign

Denne delen om læring og forbedring på Statoils Snorre B plattformen er basert på semistrukturerte intervjuer med 13 personer. Disse har, eller har hatt sentrale posisjoner på plattformen i forhold til å arbeide ihht. Modell for etterlevelse og lederskap. Det er i tillegg gjort observasjoner av grupper som bruker modellen i praksis. Primærdata som tilgjengelig gjennomførte A-standarder, og antall M5 notifikasjoner blir brukt som støttemateriale.

5.3. Metodeverktøy

Hensikten med valg av metode var for å sikre at svarene var mest mulig gyldige og pålitelige. Rett og slett at jeg målte hva jeg ønsket å måle, og at jeg fikk dekning for de konklusjoner jeg gjorde, og at undersøkelsen ble gjennomført på en skikkelig måte.

Ser vi på forskningsspørsmål 2, er dette et typisk hvordan spørsmål, som da ble en beskrivende eller eksplorerende problemstilling.

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan og i hvilken grad er Snorre B-plattformen i stand til å ta ut læring av å praktisere ihht. "Modell for etterlevelse og lederskap"?*

Jeg valgte å benytte to kvalitative innsamlingsmetoder for å få fram empiri. Dette var hovedsakelig semistrukturerte intervju, men også observasjoner gjennom mitt daglige arbeid var sentralt. Hovedårsaken til dette valget var at jeg vurderte denne innsamlingsmetoden som best egnet for å besvare problemstillingene med tanke på mine relasjoner og kjennskap til organisasjonen på Snorre B (drøftet i kapittel 5.3.2). Informantene utgjorde 11 Statoilansatte, og 2 ansatte fra underleverandør som arbeider fast på Snorre B plattformen. Av disse 13 var der 6 ledere, 5 fagansvarlige (ikke lederansvar), 1 i OPS gruppen og 1 hovedverneombud. Alle disse personene, med unntak av den ene i OPS gruppen, er sentrale personer i forbindelse med arbeid ihht. Modell for etterlevelse og lederskap på plattformen. Jeg utarbeidet en intervjuguide på bakgrunn av de funn jeg gjorde i forskningsspørsmål 1, i tillegg de funn som IRIS rapporten pekte på etter Gullfaks C og Snorre A hendelsene. To av intervjuene forgikk over telefon, og i de resterende satt jeg sammen med informantene i enerom.

5.3.1. Ethiske refleksjoner

For å kunne få fram de synspunktene og meningene informantene satt inne med, var det viktig å skape en trygg og fin ramme rundt intervjuene. For å oppnå det fortalte jeg om meg selv og egen bakgrunn, og om studien og hensikten med denne. Overfor informanter prøvde jeg å etterleve tre viktige etiske retningslinjer innenfor kvalitativ forskning. Dette betyr at jeg informerte at selv om intervjupersonene ønsket å være med i undersøkelsen, kunne de både velge å ikke besvare enkelte spørsmål, eller rett og slett trekke seg når som helst. Jeg

understreket videre at jeg ville bevare deres anonymitet, og at deres identitet ikke ville være mulig å spore. Jeg opplevde at alle de jeg spurte om å la seg intervjuer var positive til dette. Ingen av informantene ønsket å reservere seg fra å besvare enkeltspørsmål, selv om det var enkelte spørsmål som noen ikke hadde tilstrekkelig innsikt i. Selv om intervjuene tok mellom 40- 50 minutter var den enkelte oppmerksom. Jeg fikk ingen følelse av at vi måtte sette opp tempoet underveis.

5.3.2. Nærmere utdyping og drøfting av metodevalg

Denne framgangsmåten ligger nok i utgangspunktet nærmest det som blir beskrevet som en deduktiv metode (Dag Ingvar Jacobsen, 2005) fra teori til empiri. Men jeg hadde behov for å gå mer i dybden og fange nyansene og meningene hos de enkelte informantene. Jeg var også åpen for uventede innspill.

Ved at også undertegnede jobber i Snorre B organisasjonen, og har god kjennskap til etterlevelse og lederskap modellen er det allikevel også tydelige momenter av induktivt design.

Det er flere styrker og svakheter både med kvalitativ og med kvantitativ undersøkelse. Jeg vurderte den største svakheten med kvantitativ metode at det ville være vanskelig å få fram den enkeltes erfaringer og meninger, noe som var viktig.

Ved denne type undersøkelse var det viktig for meg å skape en fortrolig ramme. Både med tanken på ønsket anonymitet, og at jeg selv inntok en nøytral «forskerrolle». Dermed prøvde jeg å være tydelig på at jeg ikke var «kollegaen» i disse intervjuene.

En indre forståelse av problemet trenger ikke bare være en fordel, men kan resultere i at den analytiske distansen blir for liten, og kan føre til en subjektiv forforståelse. Denne forforståelsen kan også hindre nøytrale observasjoner.

Når jeg allikevel valgte å skrive denne på egen arbeidsplass var det av flere grunner.

- Jeg har arbeidet innenfor olje & gassindustrien siden 1983, og har med dette kjennskap til flere aspekter innenfor bransjen. Ved dette mener jeg at jeg hadde større forutsetninger til å skape en god oppgave innenfor denne bransjen.
- Det ville bli veldig vanskelig å få skrevet oppgaven for et annet firma innenfor samme bransje, ved at de aktuelle kandidater må anses som konkurrenter av Statoil/ eventuelt leverandør

- Jeg ønsket også å benytte denne anledningen til egen nytte i form av å få en dypere kunnskap og forståelse av valgt problemstilling innenfor bransjen.
- Denne oppgaven kunne være til nytte for Statoils arbeid med å forbedre etterlevelse og god ledelse av HMS.

På bakgrunn av dette anså jeg at spesielt semistrukturerte intervjuer ville være best egnet til å besvare forskningsspørsmål nummer 2.

5.4. Praktisk gjennomføring av datainnsamlingen

Konkret framgangsmåte på forskningsspørsmål 2) *I hvilken grad/ hvordan er Snorre B-plattformen i stand til å ta ut læring av å praktisere ihht. "Etterlevelse og lederskapsmodellen"?*

På forhånd hadde jeg sett for meg å intervju mellom 9-10 personer fra offshore organisasjonen. Antallet mente jeg var nok for å belyse forskningsspørsmål 2, og problemstilling. Rollene jeg ønsket å dekke var 4-5 ledere (inkludert leverandører), 4-5 fagansvarlige, sikkerhetsleder eller verneombudrollen. Hensikten med utvalget var at de var tett involvert i arbeidet med Modell for etterlevelse og lederskap, at det var en blanding mellom ledere, leverandører og fagarbeidere. Av fagarbeiderne valgte jeg og rekrutterer blant de fagansvarlige* (dette er ikke en lederrolle), fordi de er tettere på. De har en generell høyere forståelse av Modell for etterlevelse og lederskap, gjennom både sitt arbeid og treninger, enn resterende fagarbeidere. Dette betyr at jeg mister noe av hva «bredden» om bord på Snorre B mener om enkelte av spørsmålene, men flere av disse spørsmålene er av en kategori som hadde vært vanskeligere for de øvrige fagarbeiderne og gi konkrete svar på. Slik jeg vurderte dette var at jeg i en kvantitativ undersøkelse fikk bedre kvalitet på svarene, med få spørsmål som ikke kunne besvares.

**Fagansvarlige: En rolle som oftest blir tildelt de erfarne fagarbeidere. De er ansvarlige for sitt fag, som da gjerne er mekanisk, automasjon, elektro, logistikk eller prosess.*

Som det framgår i kapittel 5.2 intervjuet jeg 13 personer av den kategori som jeg ønsket. Intervjuene ble utført i løpet av april 2015, og rekrutteringen ble foretatt hovedsakelig på vestre Svanholmen da flere var innom arbeidstedet onshore ifm. forskjellige oppgaver (STEP,

revisjonsstans etc.). Informantene ble valgt ut på bakgrunn av stilling og erfaring. 7 av de 13 ble valgt ut på bakgrunn av at de tilfeldig var tilgjengelig på "huset", og at det var innenfor forhåndsdefinert kategori. 4 av informantene hadde sitt land år (rotasjonen er 3 år offshore og 1 år land år). For 2 av informantene ble det gjennomført intervju gjennom telefon. Den første av disse var med en leder blant de faste leverandørene til Snorre B. Med faste menes at de har sin arbeidsplass på Snorre B, og roterer dermed ikke på flere plattformer. Intervjuet ble avtalt og gjennomført i friperioden for vedkommende. Tonen var meget god, og det var basert på reel frivillighet. Den andre av telefon intervjuene ble også gjennomført med en leder blant leverandørene. Her avtalte vi at leverandøren ringte undertegnede opp når det passet best for informanten. Dette fordi da var det større mulighet til å finne en rolig stund slik at vi ikke ble avbrutt under intervjuet. Alle 13 intervjuer ble foretatt uten avbrytelse, og uten noe merkbart for tidspress. De ble i tillegg uten unntak gjennomført i en rolig og avslappet atmosfære. I form av både undertegnets rolle og informantenes rolle på Snorre B, var alle kjent med hverandre på forhånd. Men allikevel tok vi oss tid til å fortelle litt om oss selv, om Modellen og om selve studien. Selv om jeg var tydelig på konfidensialitet, frivillighet og mulighet til å trekke seg fra studien allerede når jeg forespurte om intervju, gjentok jeg dette før oppstart av intervjuet. Intervjuguiden som ble brukt er beskrevet og drøftet under kapittel 5.5.

5.5. Dataenes pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet)

Som beskrevet i kapittel 5.2 ble intervjuguiden utarbeidet på bakgrunn av teori (forsknings spørsmål 1) og IRIS rapporten. Dette førte til en noe streng oppbygging av spørsmålene, som betydde at jeg var klar på hva jeg ville ha svar på, men prøvde å legge til rette for at den enkelte kunne begrunne, utdype og knytte eksempler til spørsmålene. Denne dialogen mellom meg og informanten førte til gode diskusjoner og felles avklaringer når dette var nødvendig. Kvalitetssikringen av intervjuguiden ble først foretatt med en tilbakemelding fra veileder, siden ble den justert og forbedret gjennom to pilotintervjuer med hhv. en kollega og en ekstern person. Jeg reduserte også antall spørsmål ned fra 41 til 35 da jeg fjernet delvis overlappende spørsmål, og spørsmål som ikke traff problemstillingen som ønsket. Ofte vil to personer formulere seg noe forskjellig selv om de i utgangspunkt er enige. Dermed ønsket jeg å avslutte de fleste spørsmål med en skala slik at den enkelte oppsummerte grad av enighet etc. Dette gjorde det også enklere for meg å sammenligne svarene mellom informantene.

Notatene jeg gjorde underveis oppsummerte jeg for informanten, slik at jeg fikk verifisert at det var virkelig slik han eller hun mente dette.

Jeg er av den oppfatning at svarene ville variert lite ved å intervju 13 andre personer på Snorre B innenfor samme posisjoner. Dette begrunner jeg med at jeg selv ikke har dårlige eller bedre relasjoner til andre personer. Videre utkrystalliserte det seg klare svar mønstre, slik at for eksempel ytterligere 8 informanter innenfor samme kategori ikke hadde endret resultatene nevneverdig.

5.5.1. Primærdata

Svært mange av arbeidsoppgavene som utføres ombord på Snorre B er av typen forebyggende vedlikehold (FV jobber). Dette er forskjellig type vedlikehold som utføres på systemer og utstyr med månedlige frekvenser som kan variere mellom 1 til 96 måneder. Etterhvert som plattformen endrer seg, og i tillegg blir eldre, vil flere av disse FV jobbene endre karakter og frekvens. Ofte vil denne type endringer bli avdekket av utførende personell på plattformen. Disse endringene vil også kunne variere i kompleksitet, men ved spesielle tilfeller innebærer dette at arbeidsoppgaven må utføres ved hjelp av helt nye metoder, andre ganger vil det være nok med en justering av mindre ting.

I de tilfeller laget vurderer at det er nødvendig med en justering av FV jobben skal dette formaliseres ved å etablere en M5 notifikasjon som beskriver forslaget til endring. Disse M5 notifikasjonene blir da vurdert om det er behov for å endre arbeidsbeskrivelsen. Antall M5 notifikasjoner vil si noe om hvor ofte disse blir etablert, og hvor mange som fører til en endring av FV arbeidet.

De utførte og lagrede A-standardgjennomgangene styrker oppgaven i den grad disse er dokumentert utførte oppgaveløsninger. Dette forteller meg at organisasjonen har sett viktigheten av å ta seg tid og bryet med å gjennomføre og etablere en form for database for disse. Disse gir meg også en bedre forståelse av hvordan prosessen har foregått, og til en viss grad engasjementet i dette. Det at jeg selv har både deltatt og observert flere A-standarder underveis i min skriving av masteroppgaven gir også en verdi til dette. Det vil også kunne være mulig å se på hvor langt den enkelte A-standard er tatt ut med tanke på de 5 stegene. Spesifikt tenker jeg på at man tradisjonelt er noe svakere på å ta seg tid til nettopp å evaluere og dra med seg nyttig læring videre. Et eventuelt tomt innhold i steg 5 kan være en indikator på dette.

Styrken av å bruke M5 notifikasjoner som primærdata er at dette vil gi meg et konkret antall over hvor mange endringer det er på FV jobbene som ligger inne mot Snorre B, og at det gir meg en tall på at noen har gjort en vurdering og evaluering etter en utført oppgave

Ser jeg på svakheten av å bruke M5 notifikasjoner som data er dette først å fremst at det blir et tall. Logisk kan man si at dess høyere tall dess mer innsatts har det blitt gjort for å høyne kvaliteten. Men jeg kan allikevel ikke si at 50, 200 eller 500 er bra innenfor en periode. Dermed blir dette et tall som påpeker at en handling har ført til en form for endring, og eventuelt læring. En annen svakhet med M5 notifikasjonene er at jeg ikke kan vurdere om endringen er et produkt av en gjennomført A-standard i tråd med "Etterlevelse og lederskaps modell", eller om endringen er oppdaget gjennom en mer tilfeldig tilnærming? Slike svakheter håper jeg å redusere ved hjelp av samtaler med utførende.

Svakheten på de dokumenterte A-standerne blir den begrensning de skrevne ord og setninger får. Man kan ikke se selve samhandlingen, forståelsen, kommunikasjonen eller selve læreprosessen i den enkelte A-standard. Ved dette blir det nødvendig å fylle på med egen og andres erfaring og oppfatning av hvordan dette påvirker læring i Snorre B.

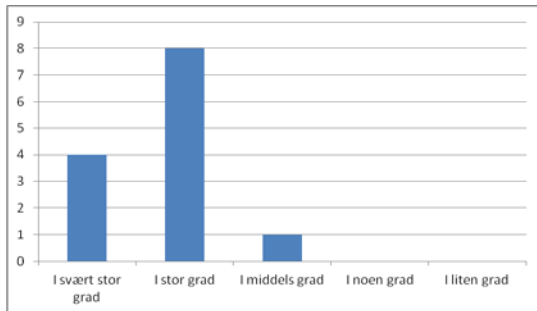
Kapittel 6: RESULTATER - EMPIRI

6.1. Innledning

I denne oppgavedelen vil jeg presentere de empiriske data jeg har samlet inn. Først vil jeg systematisk presentere svarene på spørsmålene i den rekkefølgen de ble framstilt i intervjuguiden. Svarene blir presentert ved hjelp av histogrammer med absolutte antall over, for å få en god visualisering. Videre blir de mest aktuelle kommentarene til informantene gjengitt under spørsmålene. Etter denne presentasjonen vil jeg presentere andre funn som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmål 2.

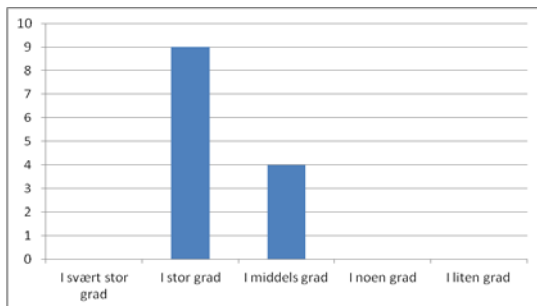
6.2. Funn i forbindelse med intervjuene

1. I hvilken grad har du kunnskap om Modellen for etterlevelse og lederskap (normalt beskrevet som A-standard)? Absolutt antall. N=13



Som svarene viser, er det god kunnskap om modellen blant informantene. Dette spørsmålet var av en type som ikke genererte særlig debatt, men typiske tilbakemelding var "tett involvering, mye kursing, mye veiledning og jobber aktivt med dette i hverdagen"

2. I hvilken grad opplever du at gruppen etterlever modellen i gjennomføringen av arbeidsoppgaver? Absolutt antall. N=13



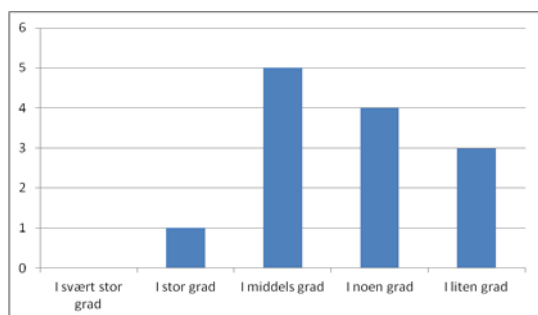
Jeg påpekte til den enkelte informant at "gruppen" måtte anses som de man normalt samhandler med, og/ eller de man kunne observere. Tilbakemeldingene her var typisk at dette er slik vi jobber. Man blir stadig flinkere da modellen ligger mer i ryggmargen. Dette fører til at ved enkle jobber blir det ofte en muntlig samhandling eller i form av stikkord på tavlen. Når eksterne leverandører skal utføre en jobb blir det ofte nødvendig å ha modellen oppe som "mal" slik at de vil kunne se framgangsmåten tydeligere. Svarene fra informantene viser at modellen er godt innarbeidet på Snorre B.

3. Steg 2 og 3 i A-standard handlingsmønster omhandler krav og metode. Hvordan opplever du styringssystemene i UPN? Absolutt antall. N=13

Det ble stilt som et åpent spørsmål uten skala da jeg ønsket en friere diskusjon omkring styringssystemene.

Det var en bred enighet på at det var omfattende og komplekst å finne fram i Aris (Standardiserte arbeidsprosesser i Statoil). Dette krever trening, og da spesielt innenfor de prosessene som blir brukt mer sjeldent. Det ble også pekt på at innholdet i Aris enkelte ganger opplevdes som for detaljert, slik at det kunne være en "hemske", og enkelte andre ganger være for generelle slik at de blir utydelige. En av leverandørene pekte spesielt på det var for mange TR (Tekniske krav), WR (krav i arbeidsprosesser) og lokale tillegg som enkelte ganger kunne komme i konflikt med krav i styringssystemet. Det ble også påpekt at enkelte av de nyere prosessene var bygd opp rundt A-standard handlingsmønster. Selve metodikken mente enkelte var blitt bedre nå med den "nye" søkefunksjonen, og mulighetene for å legge til prosesser som "favoritter" i verktøylinjen. En påpekte litt i motsatt retning at dette var typisk et system lagt av "50 åringer til 50 åringer", som tolkes at man ikke evner å tenke nytt rundt selve teknologien på hvordan Aris er bygd opp.

4. I hvilken grad opplever du at det finnes sterke personer eller grupper som påvirker beslutninger på Snorre B? (uformelle ledere) Absolutt antall. N=13

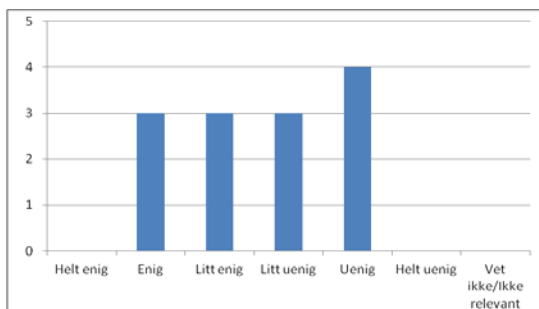


Ingen av informantene opplevde at det var grupperinger med uformelle ledere. En av informantene mente at integrasjonsprosessen mellom Statoil og Hydro bidro til en splitting av slike grupper da det ble veldig mye flytting av personell mellom plattformene.

Det var til en viss grad "sterke" personer som oftest i kraft av sin kunnskap og personlig kunne påvirke mer enn andre. Hovedsakelig ble dette oppfattet positivt, men jeg oppfattet også under en av samtale at utsagnet "dette har jeg gjort mange ganger før" kunne være en

utfordring for ledere. Slike ting var mer unntaket enn regelen i arbeidet ihht Modellen. Jeg fikk en klar oppfatning av at dette ikke er en veldig stor utfordring for Snorre B.

5. Ta stilling til følgende påstand: Det er en effektiv deling av kunnskap mellom Statoils produksjonsenheter (plattformer). Absolutt antall. N=13

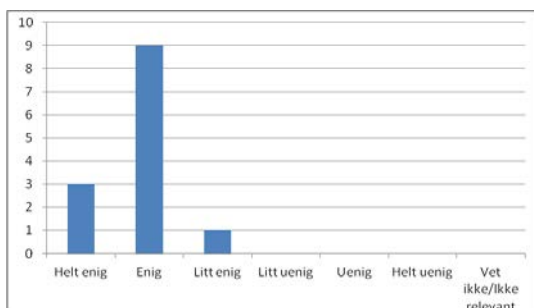


I forbindelse med dette spørsmålet påpekte jeg at spørsmål omkring ulykker og nestenulykker kommer senere i utspørringen og dermed ikke aktuelt her.

Av skalen på svarene kan vi lese at "snittet" ligger veldig nært midtpunktet her. Men svarene er varierte fra 3 enig til 4 uenig.

Utsagnene jeg fikk var at den kunnskapen som ikke blir satt i system (Aris) blir mye avhenging av personlige relasjoner/ nettverk. Til en viss grad blir plattformene litt isolerte fra hverandre. Det ble pekt på at integrasjonsprosessen (ref. spørsmål 4) var en positiv bidragsyter til kunnskapsdeling. Men det ble også sagt at det fantes ingen felles fora hvor gode idèr blir delt, noe det var tidligere. Spesielt påpekte en av lederne at henvendelser til andre plattformen har blitt dårligt respondert.

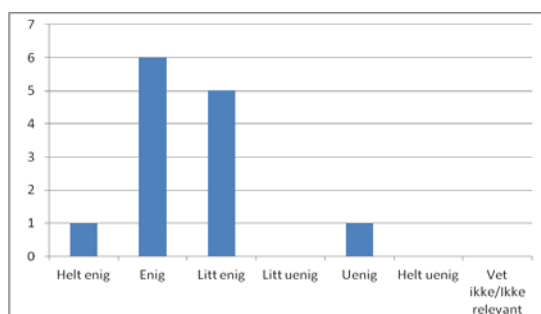
6. Ta stilling til følgende påstand: Konstruktiv kritikk blir av ledelsen på Snorre B oppfattet som et positivt bidrag til forbedring. Absolutt antall. N=13



Dette spørsmålet var der ingen særlig debatt rundt. De enkelte hadde en klar oppfatning at ledelsen på Snorre B så på konstruktiv kritikk som et viktig bidrag til sikker og effektiv drift. De mente også at ledelsen evnet å formidle dette budskapet i organisasjonen.

7. Jeg oppfatter at det er en åpen og ærlig dialog mellom Statoil og leverandører, slik at leverandør våger å kritisere systemer eller praksis som kan føre til svekket sikkerhet eller effektivitet.

Absolutt antall, N=13

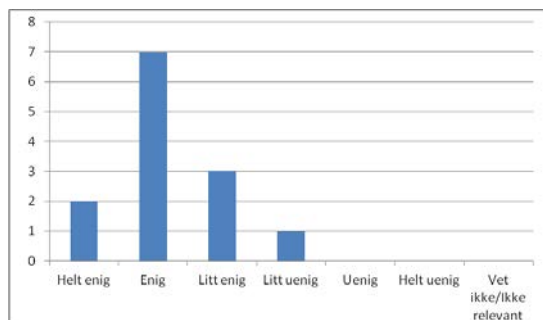


Det ble publisert nok en artikkel i Stavanger Aftenblad den 26.03-15 som gikk på maktbalansen mellom Statoil og leverandører. Det ble referert til at Svein Olav Simonsen i Weatherford Norge gir toppledelsen i Statoil skryt for god behandling, men advarer samtidig Statoil om å passe på at det ikke sitter småsjefer som ikke følger opp det som toppledelsen har sagt og ønsker. Han sier videre at det er en ting i hva som blir sagt i kontraktsigneringen når øverste leder er til stede. Noe helt annet er det som skjer når hverdagen kommer. Videre i artikkelen referer avisen til type utsagn som «Vi gjør det vi må for å tilfredsstille Statoil.» «Det er ingen tvil om hvor makten sitter. Vi er veldig sårbare, og vi må være varsomme med hvordan vi oppfører oss», «Vi kan ikke velge oss noen andre kunder», «Statoil er arrogante» med flere. En annen bekymring fra leverandørindustrien er at mye av risikoen dyttes over på dem. Flere føler seg presset til å bruke Statoils arbeidsprosesser og prosedyrer, og må møte Statoils krav til dokumentasjon. «Det er vanskelig å ha en konstruktiv diskusjon. Jeg skulle ønske at Statoil hadde vært mer åpne og samarbeidsvillige». «Det hadde vært sunt hvis vi hadde hatt aksept for en debatt rundt dette.»

Disse utsagnene har blitt anonymisert i avisen, men det er all grunn til å ta dette på alvor. Ser vi på resultatene fra undersøkelsen så gir det et generelt positivt utslag for organisasjonen Snorre B. Dette betyr at intervjuobjektene mener det som hovedregel er en åpen, ærlig og respektfull dialog mellom Statoil og leverandører. Når det gjelder de store leverandørene ute på Snorre B er det ikke plattformen som styrer kontraktene, men plattformorganisasjonene er forpliktet til å gi tilbakemeldinger på leverandørene til kontraktsansvarlig. I min spørreundersøkelse hadde jeg to personer fra leverandøren, og begge var fornøyde med hvordan denne dialogen ble gjennomført på Snorre B. Når det kommer til leverandører som sporadisk er ute på Snorre B må jeg støtte meg til de utsagn jeg fikk inn. Men spesielt verd og

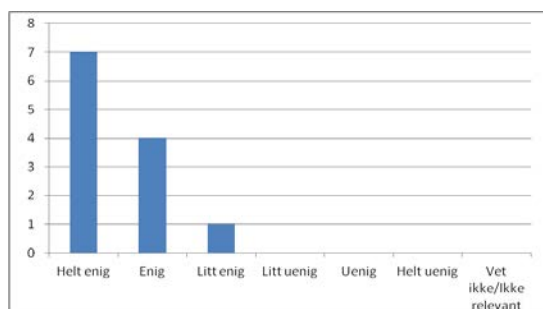
si er at de to leverandørene jeg intervjuet svarte den ene "Helt enig" og den andre "Enig". Som observatør vil jeg si at jeg gjennom flere år hovedsakelig har oppfattet en respektfull tone mellom Statoils ansatte i Snorre B organisasjonen og leverandører.

8. Jeg opplever at gruppen er engasjert og proaktiv når den løser oppgaver ihht. etterlevelse og lederskapsmodellen (A-standard). Absolutt antall. N=13



Dette spørsmålet er egentlig todelt i den forstand at man kan være engasjert uten å være proaktiv. En leder utalte at enkelte ganger kunne bruken av ordene "vi tar en A-standard" føre til negativ tilbakemelding fra enkelte. Dette mente lederen kunne skje i mindre lag (som en til to personer), og med relative enkle oppgaver. Dermed må dette "lures" litt indirekte inn. En annen leder sier "Jeg opplever noen ganger at når vi går gjennom Modellen "skriftlig", så mener enkelte at dette kan bli både tungvint og tidskrevende. Utover dette gir de fleste klare svar på at man i hovedsak er engasjert når man arbeider ihht. Modellen. Proaktivitet ble utydelig i samtalen.

9. Jeg mener at modellen vil være viktig i arbeidet mot null personskader, effektiv drift og en minimering av miljøskader. Absolutt antall. N=12

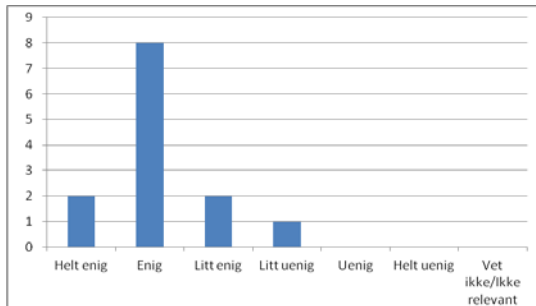


Av samtalen med informantene kom det helt klart fram at man hadde troen på at det å jobbe ihht. Modellen vil gi positive utvikling på personskader, effektiv drift og utslipp. En kommentar gikk på bekymring av å stadig "lesse" på med oppgaver slik at man rett og slett ikke får tid til å gjøre ting grundig nok. En annen kommentar var at man måtte være

påpasselig for at den tiden som blir investert blir tatt ut i gevinst i form av effektivitet og reelt redusering av risiko, slik at ikke dette blir "spill for galleriet".

10. Jeg opplever ofte at gruppearbeidet i en A-standard fører til ny kunnskap som gir tryggere og/ eller mer effektive løsninger?

Absolutt antall. N=13

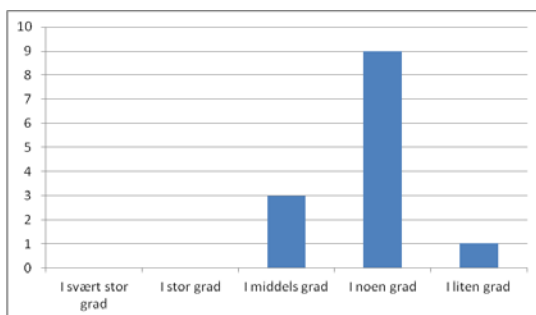


Generelt er informantene enige om at dette gruppearbeidet fører til bedre løsninger.

I en samtale kom det fram et konkret eksempel på hvor et løsningsinnspill hadde gitt en betydelig redusering av risiko og forenkling av en jobb som utføres flere ganger i året. Det ble påpekt at de enkelte spiller på hverandres fagkunnskap slik at flere synspunkt fremmes.

11. I hvilken grad mener du at det blir foretatt en grundig evaluering i etterkant av en A-standard?

Absolutt antall. N=13

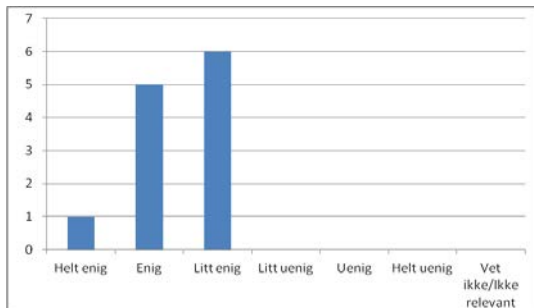


Når jeg stilte dette spørsmålet poengterte jeg at dette ikke bare nødvendigvis gjaldt etter en A-standard, men generelt i etterkant av en jobb av et slikt omfang at det ville være naturlig og nyttig med en grundig evaluering. Det var bred enighet at dette var noe av det viktigste når man skal lære til neste gang jobben skal gjøres, men det typiske utsagnet var at man ikke tar seg nok tid, når jobben er gjort går man ofte over til neste jobb. En av informantene mente at Snorre B var flinkere tidligere, men nå tar vi oss mindre tid til dette. En annen mener at dette gjøres med større og komplekse jobber, og ofte vil dette føre til endringer i form av en M5 Notifikasjon. En leder påpeker at dette ofte blir en diskusjon/ evaluering i laget, og at denne

kunnskapen da forblir i laget. Men er det noe som ikke har gått greit i jobben blir dette ofte et tema utover gruppen som har utført denne. Dette er avhenging av alvorlighetsgrad.

12. Vi på Snorre B deler aktivt erfaringer mellom avdelingene på plattformen.

Absolutt antall. N=12

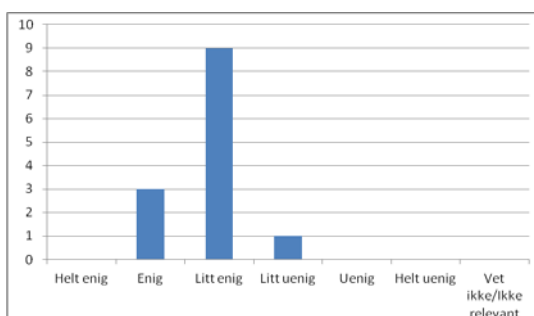


Her ble det påpekt i spørsmålstillingen at dette gjelder relevant erfaringer som det vil være en gevinst i å dele.

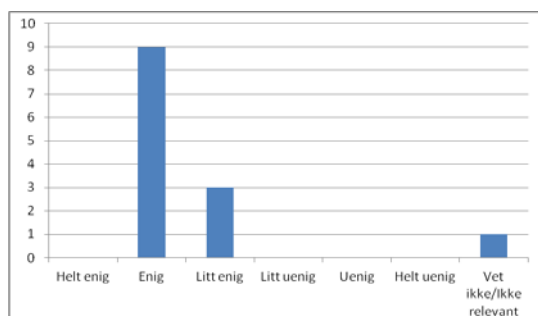
Det er helt klart en bred enighet at avdelingene aktivt er flinke til å dele relevant erfaring. Det blir pekt på at plattformen blant annet har daglige møter kl 15.15 som går ut på å diskutere oppgavene til de enkelte arbeidslag. En leder fortalte at dette kan være både og. Enkelte ganger er de veldig gode, andre ganger kan for eksempel en HMS hendelse bli "delt i trappen" 3 dager senere ved en tilfeldighet. Ofte tar man for gitt at alle vet dette. Flere informanter fortalte også at de var vanlig å ringe til hverandre i de tilfeller man viste at den andre hadde utført en lignende oppgave før.

13. Det er enkelt og oversiktlig å finne fram til tidligere erfaringer (lagret dokumentasjon på A-standard, SJA, AT).

Absolutt antall. N=13



14. Vi opplever ofte at vi får direkte eller indirekte nytte av tidligere gjennomførte A-standarder, SJA og/ eller AT. Absolutt antall. N=13

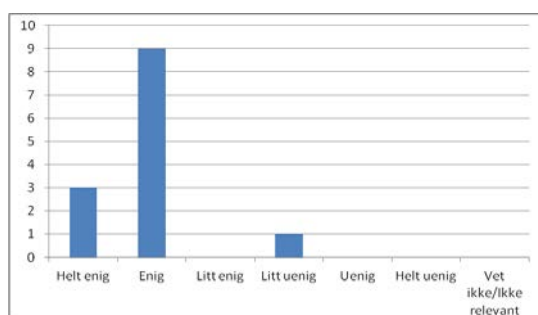


Funnene i spørsmål 13 og 14 oppsummeres under ett da de omhandler noe av det samme. Her oppdaget jeg fort at jeg måtte skille på AT (Arbeidstillatelse)/SJA (Sikker jobb analyse) og A-standard.

Fellesnevneren gikk på at det er enkelt å finne fram til AT/ SJA da dette lagres på Arbeidsordrene i SAP. Dermed kunne man søke på TAG nummer (unik identifikasjons nr. på utstyr). Denne SAP kunnskapen har nok ikke alle operatørene i like stor grad som de Fagansvarlige. Det er vanskeligere å finne fram til tidligere gjennomførte A-standarder. Dette fordi det er ingen krav til at disse skal lagres. Nå er det flere lagrede A-standarder på teamsite, men for å finne disse må man vite hvor man skal lete og hva filen heter.

Nytten av tidligere gjennomførte A-standarder og AT/SJA mener informantene er høy. Men det var flere som mente at Snorre B ikke var flinke nok til å legge inn sluttrapport på SJA.

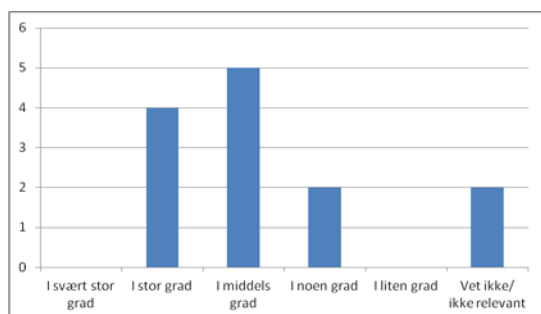
15. Jeg opplever at det å arbeide ihht. A-standard gjør gruppen mer presis i kartleggingen av risikoer og krav knyttet til en oppgave. Absolutt antall. N=13



Dette spørsmålet utfordret ikke til så mye diskusjon, noe vi også kan lese ut fra de positive resultatene. Her var informantene enige om at i den grad man er presis i problemstillingen er Modellen nyttig for å kartlegge krav og tilhørende risikoer. Gruppen samlede kompetanse spiller avgjørende rolle her.

16. I hvilken grad mener du at Snorre B er flinke til å søke "historikk" ved gjentatte feil på utstyr/ system?

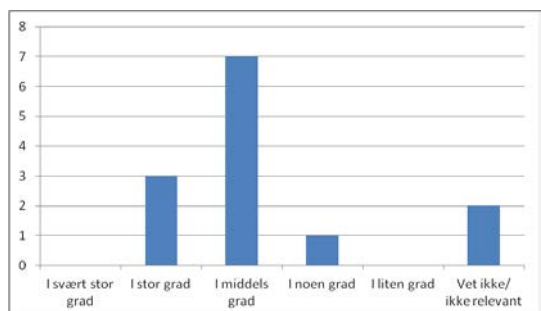
Absolutt antall. N=13



Dette var et spørsmål som ikke leverandørene kunne svare på fordi dette ikke er inkludert i rollen deres. De andre informantene utalte at dette er tett knyttet til SAP kunnskaper, som igjen betyr at ledere og fagansvarlige er generelt flinkere enn operatører. Videre blir det sagt at en del av denne historikken ligger i hodene til de som har den relevante erfaringen. I de tilfeller gruppen kjenner til at andre har denne "historikken" er det vanlig å ringe vedkommende i friperioden.

17. I hvilken grad mener du at Snorre B aktivt vurderer bakenforliggende årsaker til gjentakende feil?

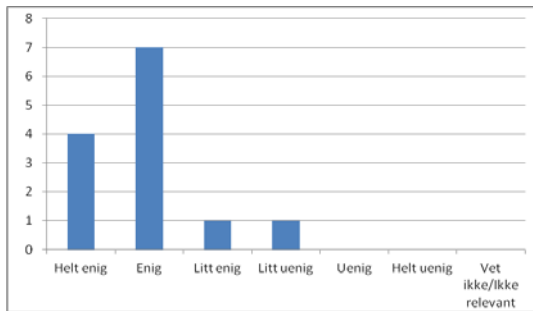
Absolutt antall. N=13



Som vi ser av resultatene valgte de fleste å svare midt på skalaen. Dette er i tråd med hvilke inntrykk jeg fikk under samtalene. Den ene leverandøren mente at de ofte ble nødt til å analysere sine feil. De har garantiansvar og blir med dette rammet direkte økonomisk ved feil. Disse feilene er viktige for leverandøren å finne årsaken til slik at de kan unngås i framtiden. En fagansvarlig fortalte om et typisk eksempel der man hadde byttet 7 dieselpumper på nød-generatoren, før man faktisk fant den bakenforliggende årsaken, som var dårlig dieselkvalitet. En annen fagansvarlig mener man er flinkere til å reparere enn å spørre hvorfor utstyr feiler.

18. Jeg opplever at vi gjennom gruppearbeidet i en A-standard styrker egen kompetanse på forskrifter og styrende dokumentasjon.

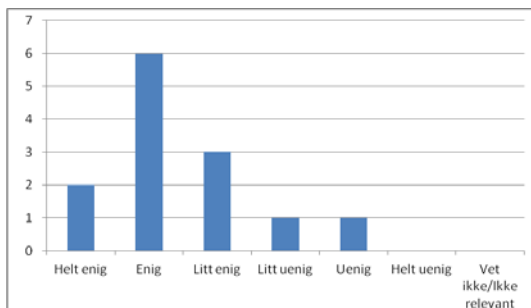
Absolutt antall. N=13



Informantene hadde et klart felles syn på at med å jobbe i grupper for å finne fram til styrende dokumentasjon "tvinger" de enkelte til å være mer aktive. Samtidig er gruppeprosessen positiv ved at man kan hjelpe hverandre til å finne fram i krav og prosedyrer.

19. Her på Snorre B våger vi å utfordre de aksepterte sannheter, ved å stille kritiske spørsmål til prosedyrer og arbeidsprosesser vi mener ikke er hensiktsmessig for sikker og effektive løsninger.

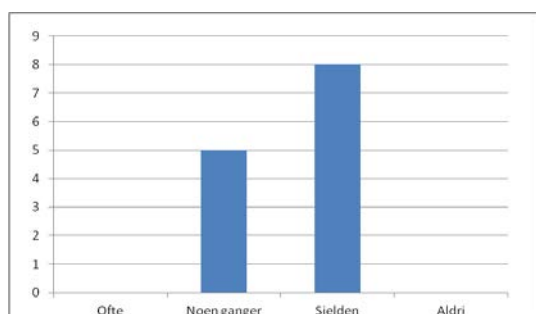
Absolutt antall. N=13



Det svaret som gikk igjen blant flere var at man var flinke på å si fra lokalt på Snorre B. Men dette med å ta dette videre mot prosesseier i UPN var en lang vei som ikke så ofte ble valgt. Dette betyr da at de mindre lokale endringene som for eksempel går på endringer av arbeidsbeskrivelser etc. blir raskt utført i ODE. Mens de endringene som kunne fått betydning for flere plattformer forblir ofte uendret.

20. Opplever du at det noen ganger blir valgt en stille "snarvei" til å utføre enkle arbeidsoppgaver, hvor prosedyrer og prosesser anses som lite hensiktsmessige?

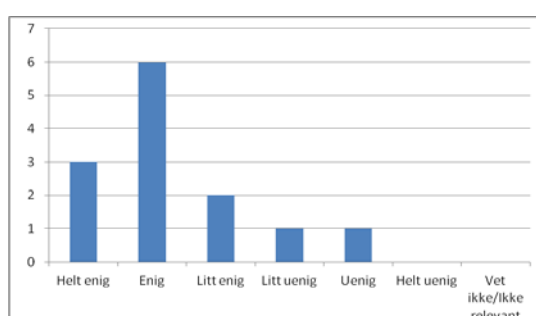
Absolutt antall. N=13



Jeg opplevde underveis at svaralternativene "noen ganger" og "sjelden" var for like. Men samtalene med de enkelte gav meg den viktigste informasjonen, slik at det var mulig å fange opp hva den enkelte la i disse svarene. Utsagn som " Mye bedre nå enn for 6-7 år siden". Vi har bedret oss ved hjelp av "stille avviks" kampanjer. Erfaringer kan også føre til snarveier ved at dette stadig går bra. Annet eksempel som ble nevnt var at man enkelte ganger skulle skifte en liten del som isolert sett kunne ta 2 minutter, men skal man følge prosedyren kan dette likevel kreve 2 dager nedstengning av produksjonen. Slik jeg tolket svarene er ikke dette et utbredt problem på Snorre B, men ved en ulykke er det ofte ting man ikke hadde tenkt på som skjer, og en "stille snarvei" er ofte en vurdering av en til to personer som da ikke alltid har totalbildet av risikoer. Her er det grunn for å merke seg at ingen svarte aldri.

21. Jeg opplever at Snorre B tar ut effektiv læring av ulykker eller nesten ulykker som skjer på norsk sokkel.

Absolutt antall. N=13

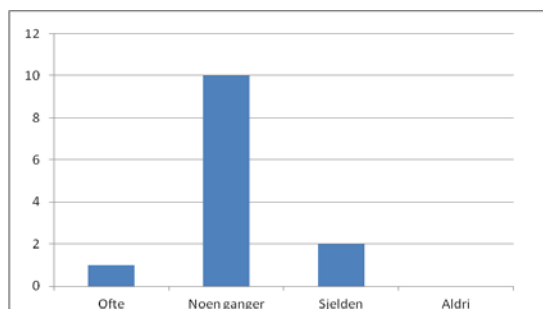


Her ligger flesteparten av svarene innenfor "enig" halvdelen av skalaen. Disse sakene blir fanget opp hovedsakelig via Synergi, som er felles verktøyet for å rapportere om slike hendelser, og HMS meldinger. Den enkelte leder blir oppfordret til å presentere en utvalgt synergi i Plattformsjefens HMS møte som blir avholdt en gang per 14 dag. Disse synergiene blir da drøftet og diskutert mellom ledere og HMS personell. Det ble også sagt at tiden ikke alltid strekker til for å utføre dette på en god nok måte som kan føre til læring. En leder

påpekte faren med at de store alvorlige tingene kunne miste fokuset i mengden av de mindre alvorlige hendelsene.

22. Opplever du at din/ dine ledere oppfordrer gruppen til "å gå utenfor boksen" (nye innfallsvinkler) når nye oppgaver skal løses?

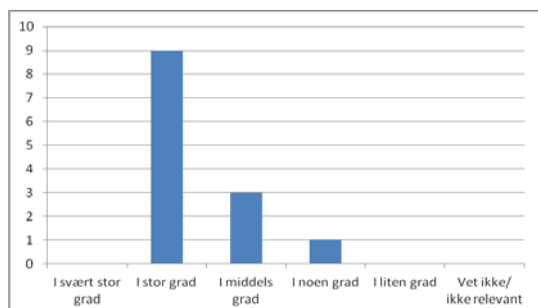
Absolutt antall. N=13



Hensikten med spørsmålet ble påpekt i samtalen. dette var for å unngå at man går for fort over på en løsning uten å stoppe opp for å vurdere andre muligheter (kreativitet). Svarene jeg fikk gikk mye på hvem som ledet den enkelte gjennomgang og hvilke oppgaver som skulle løses. Min oppfatning var at man generelt sett ikke fremmet spesielt kreativiteten i oppgaveløsningen, men fokuserte på at gruppen som sådan fikk slippe til med erfaringer og meninger.

23. I hvilken grad mener du at leder er dyktig på å kommunisere, gjerne ved hjelp av DUO prinsipper (Dele, Undersøke, Oppsummere), for sikre felles forståelse, og bred deltakelse i arbeid ihht. modellen?

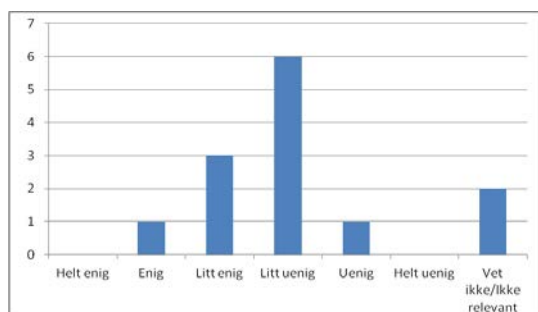
Absolutt antall. N=13



Samtalene bekreftet at lederne på Snorre B har trent mye på dette, og får gode skårer på disse prinsippene.

24. Ta stilling til følgende påstand: Jeg opplever at endringsforslag til styringssystemet blir behandlet effektivt og raskt i Statoil.

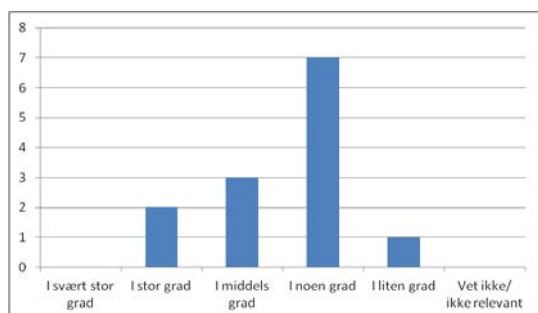
Absolutt antall. N=13



På bakgrunn av samtalene kan man slå fast at det oppleves som tungvint og tidskrevende å få igjennom endringer i styringssystemet. Den enkelte har forståelse av at slike endringer ofte krever tid ved at de må samkjøres i UPN. Men ellers merker jeg meg at ikke særlig mange har meldt inn slike endringer selv, men baserer svarene på inntrykk de har av andre. En leder hadde en del erfaringer selv til dette og gav meg følgende svar. "De jeg har sendt inn har jeg fått dårlige svar på etter lang tid, og dette stimulerer ikke til endringsforslag". Lederen fortalte også at det ble vanskelig å få gitt et troverdig budskap til avdelingen om å sende inn endringsforslag.

25. I hvilken grad mener du at man evner å trekke fram den tause kunnskapen hos de enkelte når det arbeides ihht. modellen?

Absolutt antall. N=13

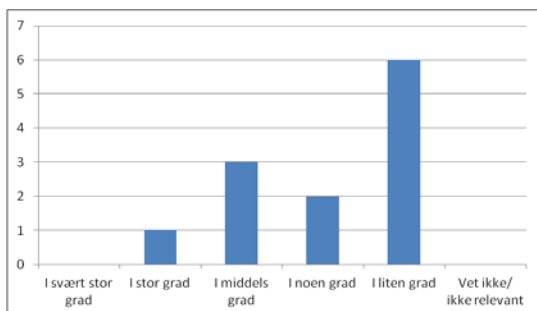


Dette spørsmålet er krevende ved at prinsippet bak taus kunnskap ikke alltid er så enkelt å få fatt i. Jeg brukte spesielt tid på å forklare begrepet ved hjelp av de eksempler jeg har beskrevet i teoridelen. Svarene er basert mer på de tre første trinnene i A-standarden, enn i utførelsen. Vi leser av skalaen at det er utfordrende å få ut denne tause kunnskapen. Den ene personen som svarte "I stor grad" svarte at prinsippet i Modellen går også ut på å få fram denne kunnskapen, ved at man etterspør og legger til grunn for at alle skal bli hørt. Flere svarte at dette er veldig personavhengig, da noen ikke liker å eksponere seg selv. Det blir ofte stilt spørsmål om noen i gruppen har erfaringer med lignende oppgaver tidligere. Noen ganger opplever leder at hvis man har en bred gruppe som også inkluderer fagmiljøene på land,

holder fagmiljøene offshore en lavere profil. Men når videomøtet avsluttes starter diskusjonen offshore. En leder mente at årsaken til dette er at det er vanskelig å formidle den tause kunnskapen i ett akademisk miljø, da akademikeren ofte ønsket en forklaring. Den tause kunnskapen er ofte vanskelig å formulere. Står vi overfor et paradoks her, hvor en bred deltakelse gir flere og gode innspill, men den samme bredden skaper hindringer for den tause kunnskapen?

26. I hvilken grad mener du at styringssystemene og prosedyrer hemmer dine muligheter til faglig kreativitet?

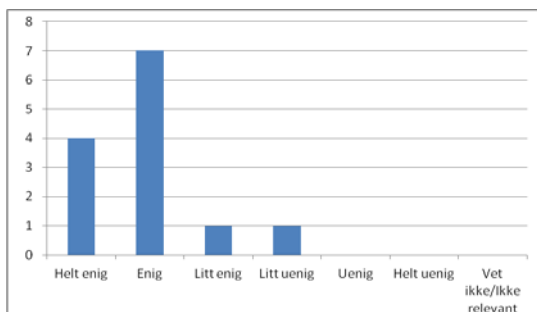
Absolutt antall. N=12



Jeg hadde forventninger på forhånd at svarene ville være mer varierte enn de ble. De fleste mente at styringssystemene og prosedyrene ikke gikk på bekostning av den faglige kreativiteten. En fagansvarlig mente at enkelte ganger kunne dette føre til en viss frustrasjon da man både kunne sitte med kunnskapen og verktøyet for å utføre en jobb enkelt, men ble bundet av andre krav som hindret dette. En leverandør mente at flere av disse kravene gav lite rom for faglig tolkning, som igjen kunne føre til unødvendige kostnader i prosjekter.

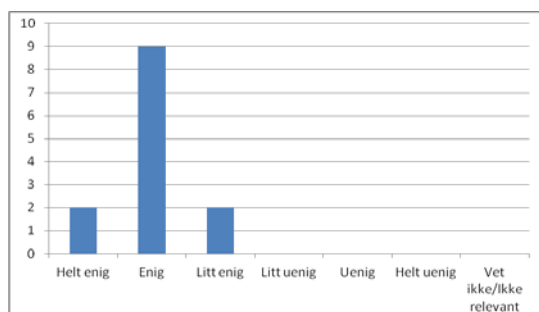
27. Jeg opplever min leder som engasjert og målbevisst i arbeidet med å fremme modellen for "Etterlevelse og lederskap" i alt vi gjør på Snorre B.

Absolutt antall. N=13



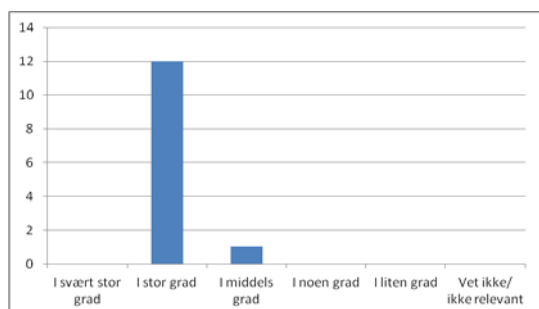
Svarene her var klare, de små variasjonene er basert på noe variasjon blant ledere.

28. Ta stilling til følgende påstand: Jeg opplever min leder som troverdig og med høy grad av integritet. (Ingen skult agenda). Absolutt antall. N=13



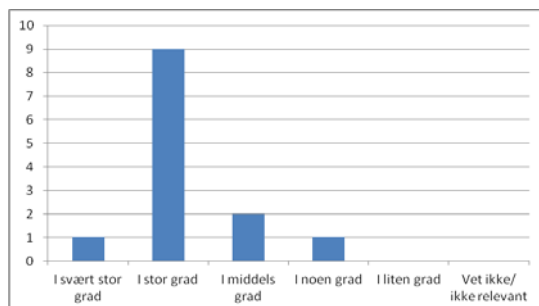
Gledelige og viktige svar for Snorre B. Her var jeg spesielt klar på at den enkelte kunne la være å svare, men repeterte at jeg satte konfidensialitet i høyssetet.

29. I hvilken grad mener du at man er oppmerksom nok på andre parallelle operasjoner som kan øke totalrisikoen? Absolutt antall. N=13



En oppsiktsvekkende enighet at dette gjør vi i stor grad. Her er tilbakemeldingene at man er veldig opptatt av storulykkerisikoer, man bruker Operasjonsplanen for synliggjøring og styring av disse risikoer. Spesielt framhevet blir AT møtene (arbeidstilatelser).

30. I hvilken grad mener du at Snorre B er flinke til å stoppe opp og analysere arbeidet på ny, i de tilfeller det kommer endringer som påvirker jobben. Absolutt antall. N=13



Også her er det en enighet om at dette er Snorre B flinke til. Dette er høyt på agendaen. Det blir sagt at gruppen tar nødvendig "time out" ved slike endringer. Modellen vektlegger også spesielt dette. Den informanten som svarte "I noen grad" begrunnet dette med at i de tilfeller

man har hatt en bred og god gruppe til å vurdere jobben, blir det ofte kun de utførende som må ta denne nye vurderingen, ofte en kjapp vurdering i omgivelser preget av støy.

31. Kan du si noe om tilstanden før og etter modellen ble introdusert?

Absolutt antall. N=13

Svarene var upreget positive til at modellen hadde tilført Snorre B positiv utvikling.

Tilbakemeldingene var: *"Jobben blir gjennomført på en sikrere måte, ved at man går dypere inn i krav og risikoer"*. Andre kommentarer var *"en mer systematisert arbeidsmetode"*, *"vi har blitt flinkere til å identifisere, og etterleve kravene. Vi har også blitt mye flinkere på å identifisere risiko, og stoppe opp for å ta timeout ved behov"*. En leder utalte *"Vi gjorde mye av det samme før, men dette har satt mange separate arbeidsoppgaver i system, noe som gir en bedre oversikt"*. Flere tilbakemeldinger av denne type gikk igjen blant informantene. *"Mer fokus på risiko og samhandling mellom avdelingene"*, *"mye bedre kommunikasjon mellom avdelingene"*, *"mer verdsatt enn før"*, *høynet bevissthet til enkeltpersoner"*, *"lettere å si fra ved avvik"*. Oppsummert var alle informantene klare på at modellen har løftet fokuset på risiko, og at Snorre B gjennom dette også har redusert risikoer på flere operasjoner/ jobber. En leder blant informantene mente i tillegg at for selskapet generelt har risikofokuset gått på bekostning av effektiviteten. Med dette mente vedkommende at det også må være en kost nytte vurdering i de enkelte tilfeller. Selv om det kun var en av informantene som pekte på at man ikke alltid var kritiske nok til bruken av ressurser, er der grunn til å tro at flere tenker at man må ha en kost nytte vurdering når man setter sammen en gruppe. Noen ganger vil nok et vurdering i laget være tilstrekkelig. Dette spørsmålet ble aldri stilt i oppgaven direkte.

32. Hva mener du er det viktigste modellen bidrar med?

Absolutt antall. N=13

De fleste svarte bedre risikoforståelse og styring av risiko. Andre svar gikk i tillegg på at man ser bredere på oppgaven ved å se på helheten rundt som kan påvirke denne. Bedre samhandling og bredere involvering, den enkeltes erfaring synliggjøres og kommer med dette bedre til nytte, Modellen gir klare føringer for en god planlegging før oppstart. En av informantene utalte følgende. *"Man skaper en felles tankegang, ved at man får med alle. Dette fører til redusert risiko og økt effektivitet på sikt"*. Dette spørsmålet har en del felles med spørsmål 31 (før og etter Modellen), noe svarene også bærer preg av. Ser vi på uttalelsene om effektivitet, så mener informanten her at dette er en investering som Snorre B

vil høste frukter av etterhvert som Modellen blir en naturlig metode for problemløsning. Med dette menes at den vil ligge i ryggmargen til de enkelte.

33. Hva mener du eventuelt modellen mangler?

Absolutt antall. N=13

De fleste hadde ikke noen særlige innspill til forbedringer, men dette med å sikre at de riktige ressursene var til stede i en gjennomgang ble nevnt. Har man riktig kompetanse? En leder mente at man må ha en riktig balanse mellom risikostyring og effektivitet, slik at man også kan være konkurransedyktige i framtiden.

34. Eventuelle andre ting som du vil kommenterer?

Absolutt antall. N=8

Dette spørsmålet er et "fritt ord" spørsmål. Dette kan da bære preg av at man er ferdig. Det kan også bære preg av de sist stilte spørsmålene, eller noe man brenner for, positivt eller negativt.

Av de 13 informantene var der 5 stykker som ikke hadde noen spesielle kommentarer til dette spørsmålet. De forholdsvis få kommentarene som kom fram her var at "*Nå må vi holde oss til denne modellen, da vi allerede har vært gjennom flere modeller tidligere*". Det som ligger i denne uttalelsen var en anerkjennelse av Modellen, men også en viss endringstretthet. Den samme leder som stilte spørsmålet om effektivitet i spørsmål 31 (før og etter Modellen) uttalte "*Å reise spørsmål om effektivitet er som å banne i kirken*". Min tolkning av vedkommende ved å gjennomgå intervjuet under ett, er høyt engasjement, stor tro på Modellen, men at man ikke alltid er kritiske nok i hvordan denne brukes. Dette er meningen til en av tretten informanter, men det er allikevel verd å reflektere om det er nødvendig med klarere føringer for når man skal bruke Modellen fullt ut med gruppearbeid, dokumentasjon, aksjoner etc. og når man skal ta en samling med arbeidslaget på arbeidstedet. Disse vurderingene er nok en blanding av meninger og tilgjengelig tid der og da. Der er nok grunn for å tro at nåløyet blir mindre dess flere aktiviteter som pågår. En annen generell tilbakemelding var, "*hele veien nye ting å forholde seg til, for mye endringer på kort tid*". Er endringshastigheten for høy? Får man da med seg hele organisasjonen?

Den siste kommentaren her var "*Gjennomgang av arbeidsoppgaver i ettertid med fokus på læring*". Dette er et viktig moment for læring, og som blir vurdert at Snorre B ikke er flinke nok til (ref. spørsmål 11 om evaluering i etterkant). Skal man lære effektivt må man ta seg tid til å evaluere hva man har gjort bra og mindre bra i etterkant av en jobb. I noen tilfeller er

dette en kompleks sak, i andre er dette en langt enklere sak. Her er det grunn til å merke seg at man kan komme i en konflikt mellom læring og ta seg tid (se samme spørsmål om effektivitet).

35. Det har vært gjennomført flere treninger i bruk av modellen. Hva ble vektlagt under dimensjonene samhandling og ledelse?(spørsmål stilt til ledere)

Absolutt antall. N=6

Stoppe opp for re-planlegging når ting ikke går som planlagt. DUO prinsippet da dette ikke er enmannsshow. Ledersamtale ute i felt. Involvering, å ta seg tid. Fordel at andre enn leder kjører selve gjennomgangen slik at leder kan fokusere enda mer på de to andre dimensjonene i modellen (DUO prinsippet). Tydelig kommunikator og rollemodell.

6.3 Andre funn

Selv om det ikke er krav til å dokumentere gjennomganger som er utført ihht. Modell for etterlevelse og lederskap, fant jeg i overkant av 100 stykker som er lagret i «systemene» til Snorre B. Hovedsakelig var disse godt utfylt med tekst i alle rubrikkene/ stegene i A-standard, med unntak av det siste steget "Evaluer resultat og ta ut læring". Kun ca. 30 % av disse A-standardene hadde tekst i dette steget. Dette forteller nødvendigvis ikke at Snorre B ikke evaluerer jobben i etterkant, da dette kan utføres både muntlig mellom de som utførte jobben, og via andre systemer som for eksempel M5 Notifikasjoner. Men ser man på dette i lys av spørsmålet «I hvilken grad mener du at det blir foretatt en grundig evaluering i etterkant av en A-standard?» kan det være en sammenheng.

Et søk i SAP på M5 notifikasjoner siden februar 2013 og fram til februar 2015 gav totalt 230 endringer på FV arbeidsordre. Denne type endringer er i all hovedsak endringer på material, arbeidsmetode, dokumentasjon og intervall på FV rutinen. For eksempel en 24M FV blir omgjort til en 12M FV, eller omvendt.. Disse endringene blir generert stort sett av utførende/ ansvarlig personell på plattformen eller i OPS gruppen. Dette tallmaterialet gir en klar forståelse for at det finnes prosesser der man foretar evaluering etter en jobb er utført, eller eventuelt underveis, som igjen fører til endringer i arbeidsrutiner.

Kapittel 7: FUNNENE DRØFTET I FORHOLD TIL TEORI

7.1. Innledning

I dette kapitlet vil jeg analysere de funnene jeg har beskrevet i kapittel 6 i forhold til de funnene jeg har konkludert med under teorier i kapittel 4. Med andre ord vil jeg besvare forskningsspørsmål 2: Hvordan og i hvilken grad er Snorre B-plattformen i stand til å ta ut læring av å praktisere ihht. "Modell for etterlevelse og lederskap", ved hjelp av funnene i empirien, og funnene i forskningsspørsmål 1: Hvilke læringsteorier avspeiler Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap".

7.2. Senge

Personlig mestring: Statoils styringssystem stiller klare krav til kompetanseheving gjennom People@statoil prosessen (se 4.4.1). Denne prosessen i tillegg til det relativt høye kunnskapsnivået til den enkelte, er selve fundamentet i Modellen. Ser vi på spørsmål 10 er informantene enige om at gruppearbeidet ifm. modellen fører til ny kunnskap, som igjen gir bedre og tryggere løsninger. Dette er en bekreftelse på at det er personer i gruppene som har en høy grad av personlig mestring. Dette kan igjen føre til at andre personer da ikke kommer til og kanskje føler det omvendt? Spørsmål 3 forteller oss at den enkelte ikke alltid føler seg komfortable med å finne fram i det de mener er noe uoversiktlige styringssystemer på UPN nivå, samtidig er det en helt klar enighet om at nettopp Modellen styrker egenkompetansen på dette (spørsmål 18). For å supplere disse tilbakemeldingene refereres det også til utsagn at den enkelte føler seg mer verdsatt enn før, ved at man blir "hørt" i gruppen. Videre bygger modellen på kunnskapsoverføring mellom avdelinger og enkeltindivid (ref. spørsmål 12 og 21) slik at modellen i seg selv er et godt verktøy for å øke den personlige mestringen.

Mentale modeller: Som beskrevet i teoridelen er det krevende å finne igjen på Snorre B i hva Senge beskriver som å utfordre de mentale modeller. Selv om spørsmålene 6 og 7 bekrefter at det er høy grad av toleranse, og spørsmål 22 om leders oppfordring til å gå utenfor boksen, kan jeg ikke se at Snorre B utfordrer organisasjons virkelighetsoppfatning i særlig grad. Tolk vi spørsmål 19, at man våger å utfordre vedtatte sannheter går dette hovedsakelig på prosedyrer og arbeidsprosesser som man i tillegg sjelden tar videre mot prosesseier. Dermed forblir dette mer en lokal irritasjon enn et nyttig innspill til UPN som helhet (ref. spørsmål 24 om endringsforslag til styringssystemet). Oppsummert er det ikke mulig for meg å slå fast at

dette forekommer i særlig grad på Snorre B. Dette kan også tilskrives at jeg ikke har stilt de riktige spørsmål rundt dette. Kunne spørsmål som hvordan legge til rette for at uenighet blir løftet og diskutert, hvordan man kan sette i sammen en gruppe som faktisk fremmer dette? Dette er momenter som ikke modellen, og så langt jeg kunne se, heller ikke ledelsen på Snorre B legger til rette for.

Felles visjon: Det fremkommer en helt tydelig enighet på Snorre B om at Modellen som sådan er et viktig bidrag til en framtidig 0 visjon på ulykker, minimering av utslipp og en effektiv drift. Dette blir også støttet av spørsmål 10, og spørsmål 15. Dette betyr at den enkelte har stor tro på Modellen og slik jeg kan se stiller seg klart bak denne. De ser nødvendigheten og hvilke nytte Modellen har for å sikre egen arbeidsplass og egen sikkerhet. Men samtidig er det verd å merke seg uttalelser fra en informant at " Modellen har ført til at risiko har havnet mer i sentrum, men har til en viss grad gått på bekostning av effektivitet". Jeg tolket dette som en viss frustrasjon at det kan bli litt mye, og at enkelte ganger burde det vært nok med en muntlig gjennomgang i laget.

Gruppelæring: Modell for etterlevelse og lederskap er basert på gruppearbeid, og nøkkelfaktorene her er felles forståelse, samhandling og kommunikasjon. Modellen legger opp til å få det beste ut av den enkelte slik at gruppen samlet finner løsninger som summen av enkeltindivider ikke hadde funnet. Ser vi på tilbakemeldingene fra informantene er de klare på at modellen først og fremst blir etterlevd (spørsmål 2). Modellen fører til engasjement (spørsmål 8), den fører til ny kunnskap som igjen gir tryggere og bedre løsninger (spørsmål 10), den fører til at man blir mer presis og at man styrker kompetansen (spørsmål 15 og 18). Det er noe mer uklart om gruppearbeid evner å trekke fram den såkalte tause kunnskapen til individer, i små grupper ved hjelp av observasjoner skjer nok dette, men i større komplekse grupper blir dette straks vanskeligere. Men oppsummert er helt klart gruppelæring til stede på Snorre B.

Systemtenkning: Evner man da på Snorre B å forstå helheten og sammenhenger i egen organisasjon, samt den situasjonen organisasjonen står i? Denne disiplinen evnet jeg ikke å avdekke gjennom direkte spørsmål til informantene, men da dette er den disiplinen som binder sammen de fire andre tolker jeg denne gjennom dem. Vurderer vi funnene under personlig mestring, felles visjoner og gruppelæring er det klart mulig å se at disse flettes sammen på Snorre B. Man ser betydningen som personlig mestring har på gruppelæring, og

den felles forståelsen på hvor viktig dette er både for omgivelsene, organisasjonen og enkeltindividet. Men for å virkelig kunne skape en lærende organisasjon i hva Senge legger i begrepet, må organisasjonen stadig utfordre hvordan de oppfatter virkeligheten. Da må den enkelte utvikle sine evner til å tenke kritisk om hvordan man preges av normer og kulturelle årsaker. Dette kunne jeg ikke finne at Snorre B hadde rutiner og fokus på.

7.3. Argyris & Schön

Jeg argumenterte for at Modell for etterlevelse og lederskap legger til rette for enkeltkretslæring. Da blir spørsmålet i hvilken grad Snorre B evner å lære ihht. prinsippene for enkeltkretslæring? De spørsmålene som går tettest innpå enkeltkretslæring er spørsmål 11, om gruppen/ laget foretar en god evaluering i etterkant av arbeidet. Her er der en bred enighet blant informantene at dette er ikke godt nok, dette gjelder både det siste steget i A-standarden og ikke minst i SJA. Som flere påpeker så blir fokuset etter en jobb er gjennomført rettet mot neste jobb. Men på den andre siden vil jeg referere til at det er etablert 230 M5 notifikasjoner de siste to årene (ref kapittel 5.5.1). Dette er forslag til endringer på rutiner for forebyggende vedlikehold, og selv om ikke alle er et produkt av en evaluering av jobber, er allikevel dette et betydelig antall. Ser vi på funnene på spørsmål 13 (enkelt å finne informasjon), og 14 (nytte av tidligere jobber), blir det bekreftet at det er lett å finne fram til tidligere jobber, og at de kan bidra med nyttig informasjon. Spørsmål 12 forteller oss at på Snorre B deles relevant erfaring mellom avdelinger og arbeidslag. Svarene på overnevnte spørsmål gir oss grunn til å fastslå at det både er gode betingelser for enkeltkretslæring, og at dette er utbredt på Snorre B plattformen. Kan man si noe om hvilket nivå denne læringen hovedsakelig foregår? I den grad samhandlingen stort sett foregår i rene arbeidslag vil hovedparten av læringen være på mikronivå. Dette kan til en viss grad også underbygges med utsagn som " når jobben er gjort, blir ofte evalueringen kun en diskusjon i laget". Dette betyr da at i disse tilfeller forblir kunnskapen i laget. I de tilfeller der vi har en mer kompleks oppgave å løse kan det være naturlig og nødvendig å inkludere andre spesialist grupper, og i de tilfeller hvor organisasjonen tar løpet helt ut til oppsummering og evaluering kan også mesolæring finne sted innenfor enkeltkretslæring.

Det er flere spørsmål som treffer dobbeltkretslæring i variert grad. Ser vi på de viktigste; På spørsmål 24 om endringsforslag til styringssystemet, kan resultatene tolkes at det ikke er veldig stimulerende å sende inn endringsforslag til styringssystemet i Statoil. Dette vil redusere en del læring på tvers på UPN nivå (makronivå). Det er grunn til å tro at dette kan

også gjelde dobbeltekretslering. Andre svar som at Snorre B er middels flinke til å vurdere de bakenforliggende årsaker for feil, og at leder noen ganger utfordrer gruppen til å vurdere andre løsninger enn den som først er innlysende, kan tyde på at det finnes en del læring lokalt som fører til det som jeg beskriver i teorien som en «snill» tolking av dobbeltekretslering. Dette kan også til en vis grad støttes av spørsmål 26 hvor informantene ikke mener de blir hindret av styringssystemet og prosedyrer for å utøve faglig kreativitet. Informantene mente i tillegg at Snorre B lokalt var flinke til å utfordre de vedtatte sannheter i form av å utfordre prosedyrer og arbeidsprosesser, men da de på det samme spørsmålet mente at dette hovedsakelig ikke ble tatt videre mot prosesseier i UPN oppnås sjeldent det som teorien beskriver som dobbeltekretslering.

Eksempler som har trekk til dobeltekretslering. I mars 2008 ble det etablert en notifikasjon på Snorre B som gikk ut på at avtrekket på kjøkkenet på Snorre B ikke var tilstrekkelig, dette betydde da at Snorre B var i en avvikssituasjon fra myndighetskrav. Det ble generert et prosjekt med å bytte ut det meste av HVAC anlegget knyttet til kjøkkenet. Dette ble en kompleks jobb, med utfordringer at dette måtte utføres under full drift. Studierapporten estimerte prosjektet til å koste ca. 40 millioner kroner. Prosjektet ble startet og var tenkt installert i 2015. Men på bakgrunn av de økonomiske innstramminger i denne perioden, ble dette prosjektet da sett på med nye øyne. Man utfordret ting som var tatt for gitt, og fant ut at en kombinasjon av nye dampovner, endring av arbeidsrutiner for tilberedning av mat etc. kunne gi andre resultater. Dermed ble det iverksatt nye målinger som da viste at arbeidsforholdene var godt innenfor myndighetskravene. Dette førte til at prosjektet nå må vurdere helt andre faktorer enn fra starten, som igjen vil gi en kostnad som ligger langt under hva som først var estimert. Dette forteller oss at en del av prinsippene ved å vurdere bakenforliggende årsaker, også ved endringer, kan føre til ny kunnskap. Dette eksempelet fører til ny kunnskap i denne saken. Men ser vi på de årsakene som får organisasjonene til å vurdere kostnader på en helt annen måte enn som tidligere har vært på agendaen, kan være en form for dobbeltekretslering.

Et mer typisk eksempel, er bytte av de 7 diesel pumpene som feilet pga. dårlig kvalitet på oljen (beskrevet under spørsmål 17). Dette viser at Snorre B evner å vurdere bakenforliggende faktorer til feil, men man kan ikke definere dette som dobbeltekretslering i hva forfatterne legger i begrepet.

Det siste spørsmålet jeg vil trekke fram er den dårlige tilbakemeldingen som informantene gav på «I hvilken grad har Snorre B en grundig evaluering i etterkant av en A-standard/ jobb?»

Svikter man på evalueringen reduseres de fleste former for læring, og man sitter igjen med den enkeltes oppfatning av hva som var bra og dårlig. Oppsummert mener jeg at en «mild» form for dobbeltkretslæring finnes på Snorre B, og at dette foregår på hovedsakelig på mikro, og muligens på mesonivå. Dobbeltkretslæring på makronivå har jeg ikke avdekket.

7.4. Garvin

Mening: Det kommer klart fram av spørsmål 2 at Snorre B bruker og etterlever Modellen i sine arbeidsoppgaver. Uten at de enkelte forstod meningen med modellen hadde det vært en umulig oppgave å få de ansatte på Snorre B til å bruke denne. Dette blir solid bekreftet av svarene på spørsmål 8 (engasjert), 9 (HMS fremtidsbildet), 10 (ny kunnskap som gir tryggere og bedre løsninger), 14 (nytte av tidligere oppgaver), 15 (presis ift. risikoer og krav) og 18 (styrke kompetanse gjennom gruppearbeid). Svarene gir i tillegg et ubetinget ja til at organisasjonen mener at det er meningsfullt å lære, spesielt er dette knyttet til styrking av sikkerheten på egen arbeidsplass.

Systematisk problemsøking: Da Modell for etterlevelse og lederskap er en systematisk modell for problemsøking dreier dette seg om og hvordan Snorre B bruker modellen i sitt daglige arbeid. At plattformen bruker denne metoden omfattende bekreftes under Mening. Hvordan Snorre B bruker modellen får vi bekreftet først gjennom at det er høy kunnskap om denne i organisasjonen. På spørsmål 2 bekrefter informantene også at de opplever en stor grad av etterlevelse i forhold til Modell for etterlevelse og lederskap. Det blir også referert til at gruppene er stort sett engasjerte, og at lederne sikrer en felles forståelse og en bred involvering av arbeidsgruppen. Men som jeg tidligere har kommentert på så mener informantene at Snorre B ikke er gode nok til å evaluere og dokumenterer sluttresultatene, slik at en del læring i denne forbindelse ser ut for å glippe.

Eksperimentering: Det er ikke mulig for meg å finne eksempler som beskriver kreativitet i den form som ligger i teoriens valg av ordene « organisasjonen er grensefri og at den tillater eksperimentering», og «våg og feil». Riktig nok så mener flesteparten av informantene at styringssystemene ikke hindre dem til å bruke deres faglige kreativitet, samtidig som de også mener at leder enkelte ganger utfordrer gruppen til "gå utenfor boksen" når de vurderer nye type oppgaver som skal løses. Spørsmål 6 som går på konstruktiv kritikk er så positiv at det tolkes som at Snorre B har en forholdsvis åpen kultur, slik at man våger å komme med

innspill til endringer (se også spørsmål 19 om å våge å utfordre aksepterte sannheter). Men oppsummert vil jeg påstå at Snorre B har en del kriterier tilstede for faglig kreativitet, og at dette utvilsomt foregår til en viss utstrekning. Men kreativitet som Garvin legger i begrepet er langt fra virkeligheten på Snorre B.

På en annenside er både Snorre B, Statoil og bransjen som sådan helt avhengig av både kreativitet og eksperimentering for å løse de stadig nye utfordringene der er med å produsere effektivt fra komplekse reservoar. Men dette skjer på andre arenaer enn Snorre B. Man driver teknologiutvikling og fullskaletester i mer kontrollerbare miljø.

Lære av egne erfaringer og lære av andre: En sentral måte å lære på er å ta seg tid i etterkant av en oppgave/ jobb for å reflektere over hva som gikk bra og hvorfor. Snorre B har et forbedringspotensial på dette ifl. informantene. Det blir oftest valgt å starte direkte på neste jobb uten å ta en formell evaluering. Det vil allikevel være naturlig med muntlig dialog både underveis og i etterkant av en jobb, spesielt hvis jobben har hatt spesielle negative eller positive opplevelser. Ofte vil disse erfaringene da bli lagret som taus kunnskap. Denne tause kunnskapen mener informantene er noe utfordrende å få tak på, og da spesielt når større komplekse grupper jobber sammen. Når Snorre B løser problemstillinger ihht. Modell for etterlevelse og lederskap mener informantene at gruppen blir mer presis med å finne risikoer og krav for en oppgave, og ofte vil dette arbeidet kunne føre til bedre løsninger. Snorre B skårer også relativt høyt på erfaringsdeling mellom avdelinger. Gruppearbeid er i tillegg en god måte å hjelpe hverandre på å finne fram i kravene i Aris slik at den enkelte blir stadig bedre. Leder rollen er viktig for å sikre felles forståelse og at alle blir involvert og hørt, denne rollen mener informantene blir ivaretatt på en god måte. En annen lederoppgave er å dempe ned sterke personer slik at de ikke blir for dominerende. Tilbakemeldingene fra Snorre B er at selv om disse finnes, bidra de oftest positivt til organisasjonen. HMS meldinger via synergi er også en kilde for læring på Snorre B (se spørsmål 21 om effektiv læring av ulykker og nestenulykker). Enkelte ganger vil også uønsket læring forekomme, dette kan typisk være former for snarveier som blir tatt, men dette ser ikke ut til å være et utbredt problem på Snorre B.

Overføring av kunnskap raskt og effektivt gjennom hele organisasjonen: Tar vi først for oss den delingen som skjer mellom plattformene blir den ofte person og relasjonsavhengig. Dette betyr at hvis ikke den nye kunnskapen blir satt i et system gjennom prosedyrer og prosesser blir denne tilfeldig. Ser vi videre på resultatene på spørsmål 24 (endringsforslag til

styringssystemet) mener flertallet av informantene at behandlingen av endringsforslag oppleves som både tungvint og tidskrevende. Når det kommer til læring av ulykker og nesten ulykker så oppleves dette noe todelt, de mindre hendelsene er lettere å få fatt i, og et utvalg av disse blir presentert og gjennomgått på plattformsjefens HMS møter, mens de større hendelsene ofte fører til tidskrevende granskning, som er ferdig lenge etter man hadde hendelsen friskt i minne. Lokale erfaringer er enklere å dele noe svarene på spørsmål 12 bekrefter, men dette kan også noen ganger oppleves noe tilfeldig, selv om det finnes arena for en del av den interne erfaringen (ref spørsmål 12). Oppsummert mener jeg at kunnskapsoverføring på UPN nivå ikke blir raskt og effektivt overført til Snorre B, mens de lokale erfaringen delvis blir overført mellom avdelingene.

Måle og kontrollere: Det er en flere KPI'er på UPN nivå som måler utvikling på flere parameter. Dette kan være antall HMS hendelser, gasslekkasjer og produksjonstall etc. En positiv utvikling på disse parameterne over tid kan være en indikator på at man har lært. Dette kan også være påvirket av andre faktorer som ikke er lett å identifisere. Men i min oppgave undersøker jeg om i hvilken grad "Modellen for etterlevelse og lederskap" er egnet for læring og forbedring. Dermed er det i hvilken grad man bruker modellen som jeg legger til grunn her. Informantene er klare på at det er stor kjennskap til Modellen og at man etterlever denne i høy grad. Spørsmål 27 bekrefter at lederne på Snorre B er engasjerte pådrivere for Modellen. Dette ledelsesfokuset er avgjørende for en fortsatt utvikling i bruken av Modellen.

7.5. Nonaka og Takeuchi

Sosialisering: Samhandlingen når et arbeidslag utfører en jobb vil automatisk føre til sosialisering. Enkeltindividene observerer både gode og mindre gode løsninger, som da blir til taus kunnskap. Dette skjer også på Snorre B. Bare det å observere at andre tar modellen alvorlig, som spørsmål 27 bekrefter at lederne på Snorre B gjør, vil føre til at dette er måten vi jobber på Snorre B. Spørsmål 28 støtter opp under at lederne framstår som rollemodeller, og dette gjør at man får et troverdig budskap innad i gruppene. Det kan også foregå negativ sosialisering ved at man velger snarveier, og at dette ikke blir reagert på. Informantene bekrefter at dette nok noen ganger kan skje, men det er ikke et utstrakt problem.

Eksternalisering: Greier man på Snorre B å trekke den tause kunnskapen ut av enkeltindividene? Spørsmål 25 går direkte på om man evner å få synliggjort denne

kunnskapen. Ser vi på svarene her så kan man si at Snorre B lykkes med dette i variert og til en viss grad. Denne tause kunnskapen er prisgitt at den enkelte føler trygghet i gruppen. En leder opplevde at denne tryggheten noen ganger ble redusert ved en bred deltakelse fra de akademiske miljøer på land. Sterke og dominerende personligheter vil ofte fremme sin tause kunnskap, men på bekostning av andre sin kunnskap. Svarene til informantene avkrefter at dette er en stor utfordring på Snorre B. Lederen er viktig i rollen med og "å dempe" de dominerende, og slippe til de mindre dominerende. Dette kan det se ut som lederne på plattformen lykkes med (ref spørsmål 23 om leder som kommunikator). Selve evalueringen og oppsummeringen i etterkant av en jobb er det trinnet som kan påvirke graden av eksternalisering mest, da man her kan oppsummerer hva man har observert gjennom hele prosessen. Dette blir bekreftet at Snorre B ikke er gode nok på. En leder mener at man oftere foretar interne samtaler i gruppen, både underveis og i etterkant av en jobb, dette blir da en form for sosialisering og enkelte ganger Internalisering. Kombinering har jeg ikke funnet eksempler for, men kan ikke avskrive at dette skjer.

Oppsummert vil jeg si at det finnes sosialisering i høy grad på Snorre B, og at det også finnes eksternalisering, men i mindre grad. Eksternaliseringen kan påvirkes med et høyere ledelsesfokus på sluttrapportering/ analysering i etterkant av jobber hvor dette en hensiktsmessig.

7.6. Nonaka

Finner vi de fem grunnleggende vilkårene til Nonaka på Snorre B?

Intensjon: I teoridelen refererte jeg til hva Garvin la i Mening, det samme er naturlig i denne delen. Dermed står funnene under Mening også til hva Nonaka legger i begrepet Intensjon. dermed et klart ja til spørsmål om intensjonen er til stede på Snorre B.

Autonomi: Modellen leder gruppen fort over til krav og risiko når oppgaven er forstått. Dette sammen med at informantene hovedsakelig beskriver styringssystemet som omfattende og komplekst setter rammer for den enkelte fagperson. Men noe overraskende er informantene klare på at styringssystemer og prosedyrer ikke hemmer mulighetene til faglig kreativitet. hvorfor det er slikt på Snorre B var vanskelig å få fram av samtalene. Hovedsakelig var det erfarne fagfolk som har vært på Snorre B, eller tilsvarende plattformer i flere år, og dermed kan det være naturlig å stille seg spørsmålet om disse har blitt så vant til å følge styringssystemene at det ikke er naturlig å vurdere andre metoder. Ville et større utvalg av

eksterne leverandører svart annerledes? Men selv om disse svarene er overraskende positive ser man også at det allikevel blir valgt en "stille snarvei" i enkelte situasjoner.

Oppsummert kan man på bakgrunn av svarene slå fast at autonomi er tilstede på Snorre B.

Kreativt kaos: Kreativt kaos i hva Nonaka legger i begrepet ligger langt i fra hvordan læring foregår på Snorre B. Det har heller ikke blitt bekreftet av egen observasjon eller fra samtale. At spørsmål nummer 26 bekrefter at den enkelte ikke føler seg hemmet i sin faglige kreativitet på plattformen er allikevel av en annen dimensjon enn hva som ligger i begrepet.

Redundans: De faktorer som jeg mener vil gi en form for redundans vil være når man jobber i flerfaglig team, dette vil si at når Snorre B skal løse en mer kompleks oppgave med flere involverte fag. Dette er en naturlig del av arbeidsformen på plattformen og fører til overlapping av informasjon og kunnskap mellom de enkelte avdelinger på plattformen. Integrasjonen som ble gjennomført for få år siden førte også til en form for overlappende informasjon. Dette kan støttes av samtale ifm. spørsmål 12 (deling av erfaring mellom avdelinger), og delvis spørsmål 10 (gruppearbeid fører til ny kunnskap). DUO prinsippene på spørsmål 23 og 35 er en positiv driver for å fremme redundans.

Variasjon: Det finnes variasjon i form av forskjellige faggrupper, og forskjellig utdanning/bakgrunn. Variasjonen i utdannelsen går fra fagutdanning til doktorgrad på Snorre B. Likheter er at man jobber mot felles mål som "maksimering av lønnsom drift og utvinning av olje, på en sikker måte. Dette gjør at man kan få noe variasjon i innspillene når en større kompleks gruppe jobber sammen. Men disse fagene og utdanningene har en del fellestrekk som demper variasjonen.

7.7. Håndtering av funn etter hendelsene på Gullfaks C og Snorre A

Jeg vil trekke fram de momentene som IRIS rapporten (IRIS, 2012c) påpekte at Statoil sviktet mest på i forhold til læringssløyfen. Disse momentene blir belyst i forhold til hvordan Snorre B håndterer dem. Dette betyr at jeg ikke belyser funnene mot teori beskrevet i oppgaven, men funn i IRIS rapporten mot funn i empirien.

Håndtering av kritikk og åpenhet i organisasjonen: Svarene fra informantene på spørsmål om hvordan ledelsen oppfatter konstruktiv kritikk (spørsmål 6) gir en ubetinget positiv tilbakemelding. Dette er et av de klareste og mest samkjørte svarene fra undersøkelsen. Neste spørsmål som har klare grensesnitt mot håndtering av kritikk er spørsmål 7, som går på hvordan man oppfatter dialogen mellom Statoil og leverandører på Snorre B. Dette spørsmålet

har vært gjenstand for flere artikler i nyhetene i det siste, og dermed er det ikke mindre aktuelt. Svarene jeg fikk her var noe svakere enn på forrige spørsmål, men allikevel positive. Jeg intervjuet kun to leverandører, noe som aldri vil gi et korrekt bilde, men disse to leverandørene var med på å øke snitt svarene positivt. Her vil jeg også kommentere at mitt inntrykk gjennom observasjon over tid er med på bekrefte et positivt inntrykk. Spørsmål 28 (troverdige ledere med høy grad av integritet) støtter en oppfatning om at ledelsen på Snorre B levere opp til verdier som ærlighet og troverdighet. Dette er faktisk helt andre svar enn IRIS rapporten påpekte. Hva kan årsaken være til disse forskjellene? Er mine informanter generelt mer positive, eller er svarene preget av at jeg selv jobber i Snorre B organisasjonen? Er rett og slett Snorre B en mer åpen og tolerant organisasjon enn enkelte andre i Statoil? Dette er spørsmål som kunne generert eget studie, men tanker jeg selv gjør meg heller mer mot at Snorre B er et lite miljø hvor avstandene er mindre mellom aktørene. Det har i tillegg vært en rotasjon blant de fleste ledere, noen som ofte reduserer sub kulturer (ref. spørsmål 4 om uformelle ledere). Har utvalget noe å si for forskjellen? Informantene i oppgaven bestod av forholdsvis høyt antall ledere (argumenter for utvalget i kapittel 5), men det er ingen betydelig forskjell mellom svarene fra ledere og ikke ledere i forhold til åpenhet og håndtering av kritikk. På spørsmål 6 (håndtering av kritikk) er faktisk de 3 mest positive svarene fra ikke ledere.

Kompliserte styringssystem: Informantene er klart enige om at det var omfattende og komplekst å manøvrere i Aris (ref. spørsmål 3). Enkelte Aris prosesser ble pekt på var veldig detaljert, men andre var veldig generelle. I tillegg kunne en del lokale tillegg gjøre bildet noen komplisert. Styringssystemene har nok blitt noe mer brukervennlig siden hendelsene på Gullfaks C og Snorre A, som rapporten bygger på. Blant annet er der klarere rollefordelinger, mulig for å legge inn favoritter og en tydelig bedre søkefunksjon. Men fremdeles framstår dette styringssystemet som komplekst og noen vanskelig for medarbeidere som ikke bruker dette daglig. Har da IRIS rapporten stilt spørsmål om styringssystemet til medarbeidere som sjelden bruker dette, vil svarene i IRIS rapporten blir dårligere enn i denne oppgaven.

Uformelle maktbaser: Som resultatene fra spørsmål 4 viser, mente ingen av informantene at det var uformelle maktbaser i form av grupperinger på Snorre B. I hvert fall ble ikke dette sett på som et stort problem. Det var heller ikke en utpreget negativ oppfatning av enkeltpersoner som påvirket beslutninger på plattformen. Refererer til håndtering av kritikk i samme kapittel.

Lederne er noe spredt i svarene om sterke personer, men "snitt svaret ligger på "i noen grad", og øvrige ligger noe lavere med hovedparten samlet rundt " i middels grad". Men som sagt er dette oppfattet i all hovedsak som positive innslag.

Ikke kritiske nok til spørsmål om bakenforliggende årsaker: Dette er sentralt i dobbeltekretslæring, og dermed refererer jeg til hva som er beskrevet under kapittel 7.2 dobbeltekretslæring. Spørsmål 17 (vurdering av bakenforliggende årsaker) bekrefter at Snorre B er i middels grad flinke til dette. Her kan plattformen bli bedre. Ofte går arbeidslagene rett på for å løse direkte årsaken til problemet uten å vurdere om det er bakenforliggende årsaker til dette.

Endrede omstendigheter som påvirker oppgaven: Informantene mener at Snorre B organisasjonen i stor grad er flinke både til å stoppe opp å vurdere/ analyserer jobben på ny ved endrede omstendigheter, og at man er flinke til å vurdere andre parallelle operasjonen som kan ha en innvirkning på totalrisikoen (ref. spørsmål 30 og 29). Dette er et annet svar enn hva granskningsgruppen kom fram til i IRIS rapporten. Er Snorre B flinkere i dag, enn hva Gullfaks C og Snorre A var for noen få år siden? Informantene er hovedsakelig enige om at Modellen har bidratt til forbedring på kommunikasjon, samhandling mellom avdelingene og at man har høyere fokus på risiko. Men dette er allikevel ikke lett å gi et klart svar på. Funnene på Gullfaks og Snorre A kan være mer negative enn virkeligheten var, og eller kan funnene på Snorre B være mer positive enn virkeligheten. Her kan jeg trekke egne notater om en HC (hydrokarboner) lekkasje som skjedde på Snorre B i 2015.

- *Funn i forhold til samtidige aktiviteter; 9/4-15: På bakgrunn til feil på utstyr ble rekkefølgen av to store vedlikeholds jobber endret. Begge disse jobbene hadde risikomomenter ift. utslipp av HC (utslipp av hydrokarboner). Dette samtidig med at en stor jobb i søyle 30 sklir på plan. Denne jobben i søylen går ut på å skifte ut en 30" sjøvannsdumpelinje. Denne jobben har to storulykker risiko faktorer, den ene at det er flere sveiser (varmt arbeid klasse A), og åpen vanntett integritet. Dette førte til at OPS gruppen utførte et ekstra møte med involverte ressurser for å vurdere om disse endrede forutsetningene endret risikobildet ombord på Snorre B.*
- *10/4-15: Hendelse på SNB i går kveld kl 20:30. Under klargjøring av en av HC jobbene ovenfor ble det utført endringer i forhold til hvordan jobben skulle utføres. Et system som var trykkløst ble tilført trykk bevisst fordi en ventil ikke ville tette. Dette førte til at 120 bar trykk ble sluppet inn mot stengt avstengingsventil. Denne ventilen trodde de utførende var åpen. Resultatet ble at et rørsystem som skal tåle opp mot 20 bar fikk 120 bar og pakning i flangeforbindelsen røyk, og dette førte til HC lekkasje. Den første på SNB på nærmere 10 år. (2015c).*

Dette kan være en være et eksempel på at informantene har en mer positiv forståelse enn hva virkeligheten faktisk er, eller det kan være et enkeltstående tilfelle ved at dette var den første HC lekkasjen på 10 år.

Kunnskapsdeling: Kunnskapsdeling internt på plattformen mellom lag og avdelinger fungerer stort sett bra i følge informantene (ref. spørsmål 12). Kunnskapsdelingen mellom produksjonsenhetene i UPN virker mer tilfeldig, og mer avhengig av personlig nettverk. PV leder påpeker at det ikke er en felles arena hvor gode idéer blir delt på dette nivået. Den kunnskapen som blir en del av styringssystemene blir delt i form av dette, men dette blir også skadelidende når man ser på hva informantene svarer på spørsmål 24, som går på endringsforslag. Kunnskapsdeling som går på ulykker, eller nesten ulykker i synergi fungerer bedre (ref. spørsmål 21 om effektiv læring av ulykker/ nesten ulykker). Det er ikke merkbare forskjeller i svarene fra ledere og ikke ledere.

Leverandørbehandling: Denne faktoren vurderes i lys av IRIS rapporten, men også artikkelen til Hansen og Engen (2015b), og artikkelen som ble publisert i Stavanger Aftenblad den 26.03-15. Dette er en faktor av stor betydning da underleverandørene representerer en dyp kunnskap innenfor felt som Statoil ofte ikke har selv. Dette betyr da at kunnskapene som underleverandørene har ikke må hemmes av en opplevelse av å være mindre verd, eller av et strategisk spill. Hvordan Snorre B håndterer dette blir hovedsakelig bekreftet av resultatene av spørsmål 7 (dialog mellom Statoil og leverandør). Informant fra ISO fagene (Isolasjon, stillas og overflatebehandling) påpekte at innføringen av Modellen faktisk har økt verdien av bidraget deres. Der de tidligere mer ble tatt for gitt, mener informanten nå at når de deltar i A-standard gjennomgang blir lyttet til som en viktig bidragsyter. Spørsmål nummer 28 (troverdige leder) ble stilt til de to leverandørene på en slik måte at dette gjaldt Statoils ledere på Snorre B, og ikke sine ledere i leverandørselskapet. Disse to besvarte dette spørsmålet med hhv. helt enig, og enig. Selvsagt er dette ett tynt grunnlag til å påstå noe, men summert opp med meningene til de 11 andre informanter, og min egen observasjon mener jeg dette gir gode indikasjoner på at leverandørene blir behandlet med en slik respekt at de ikke føler seg hemmet for å kunne gi viktige innspill. Hvordan leverandører blir behandlet på annet nivå, eller arenaer er utenfor min problemstilling.

Kapittel 8: KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER VED PRAKTISERING AV A-STANDARD SOM ARBEIDSMETODE FOR LÆRING

Den overordnede problemstilling i masteroppgaven er: *Er Statoils modell for etterlevelse og lederskap egnet for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen?*

Denne problemstillingen skulle besvares ved hjelp av to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke læringsteorier avspeiler Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap"?* Dette spørsmålet ble besvart under kapittel 4.5, men oppsummert her, gjenkjenner vi flere momenter i de valgte teorier i Modell for etterlevelse og lederskap. Det som Argyris og Schön beskriver som dobbeltkretslæring (Argyris, Schön, 1978, 1996b), og som har betydelige fellestrekk mot hva Senge legger i personlig mestring og mentale modeller, fremmer ikke Modellen direkte. Men med en bevissthet blant lederne kan disse faktorene løftes mer. Kreativitet i hva Nonaka (1994) legger i begrepet er ikke tilstede i Modellen. Konklusjonen er at selv om vi ikke finner alle faktorene i teoriene i like stor grad til stede i Modellen, inneholder den helt klart gode forutsetninger for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen.

Nå da vi kan si at forutsetningene er til stede for læring, gjenstår forskningsspørsmål 2:

Hvordan og i hvilken grad er Snorre B-plattformen i stand til å ta ut læring av å praktisere ihht. "Modell for etterlevelse og lederskap"?

Først kan vi konkludere med at Modellen stort sett blir etterlevd på Snorre B. Informantene har god kjennskap til denne, og mener bestemt at Modellen vil føre til læring som vil fremme driften og redusere risiko. Dette betyr at Senges felles visjon, Garvins mening og Nonakas intensjon er klart på plass på Snorre B. Organisasjonen har en god forståelse at meningen med læringen spesielt vil gjøre arbeidsplassen tryggere, og at Modellen er en viktig bidragsyter til dette.

Enkeltkretslæring på Snorre B

Som jeg slår fast i kapittel 7.3, er enkeltkretslæring utbredt på Snorre B plattformen. Dette betyr at mye av læringen går på "å flikke på" eller forbedre det eksisterende. Denne form for læring er i realiteten den vanligste, og må ikke ses på som ubetydelig. Denne læringen foregår oftest innenfor mikronivået, altså innenfor arbeidslagene på Snorre B. Enkeltkretslæring vil også flere ganger foregå på mesonivået, da denne læringen ofte blir delt mellom andre avdelinger på plattformen. Enkeltkretslæring på makronivå fant jeg ingen konkrete eksempler

på, men det er sannsynlig at Snorre B enkelte ganger også bidrar til justeringer av prosedyrer og muligens av styringssystemets på UPN nivå.

Dobbeltkretslæring på Snorre B

I samme kapittelet oppsummerte jeg at en "mild" tolking av dobbeltkretslæring finnes spesielt på mikro nivå, og noen ganger på mesonivå (ref. eksempelet under kapittel 7.3). Men jeg har ikke funnet noen eksempler på dette på makronivå. Modellen for etterlevelse og lederskap er sentral på Snorre B i forhold til stadig forbedringer både innenfor enkeltkrets og dobbeltkretslæring. Et økt ledelsesfokus på å kreve en mer ryddig og formell sluttevaluering vil fremme disse former for læring. Spesielt viktig er dette når det ikke er rene rutinejobber, og i de tilfeller det har vært hendelser som har hemmet eller fremmet arbeidet. Læring på makronivå synes å hemmes av noe dårlig kunnskapsdeling mellom produksjonsenhetene, og variert grad av motivasjon for å sende inn endringsforslag til prosesseiere.

Mentale modeller, eksperimentering og systemtenkning

Eksperimentering, kreativt kaos og utfordre de mentale modellene, evner man ikke å fremme/utfordre gjennom Modell for etterlevelse og lederskap. Dermed er dette lite til stede på Snorre B plattformen. Men som jeg skriver under kapittel 7.4 er bransjen som helhet veldig avhengig av å lykkes innenfor disse faktorene. Dermed er dette til stede, men da på makronivå. Dermed vil denne kunnskapen bli tilført plattformen gjennom implementering av nye teknologier, metoder etc.

Systemtenkning i hva Senge legger i begrepet finner vi på Snorre B på overordnet nivå.

Personlig mestring og gruppelæring

Modellen bidrar vesentlig til læring både på individuelt og gruppenivå. Man er stort sett flinke til å dele informasjon og kunnskap mellom avdelingene. Modellen "tvinger" den enkelte og gruppen inn i en prosess som vi gjerne kan bruke Garvins begrep "systematisk problemsøking". Man lærer helt klart av hverandre både med å forstå oppgaven, og tilhørende risikoer, man lærer av hverandre med å finne kravene, forstå og håndtere disse. Dette betyr da at Senges personlig mestring og gruppelæring er viktige elementer som plattformen bruker på en god måte når de arbeider ihht. Modellen. Hovedsakelig lærer man også her innenfor mikronivået. Men i den grad man jobber på tvers av avdelinger og faggrupper, og i den grad Snorre B mener man er flinke til å dele kunnskap på tvers på plattformen har man også læring på mesonivået.

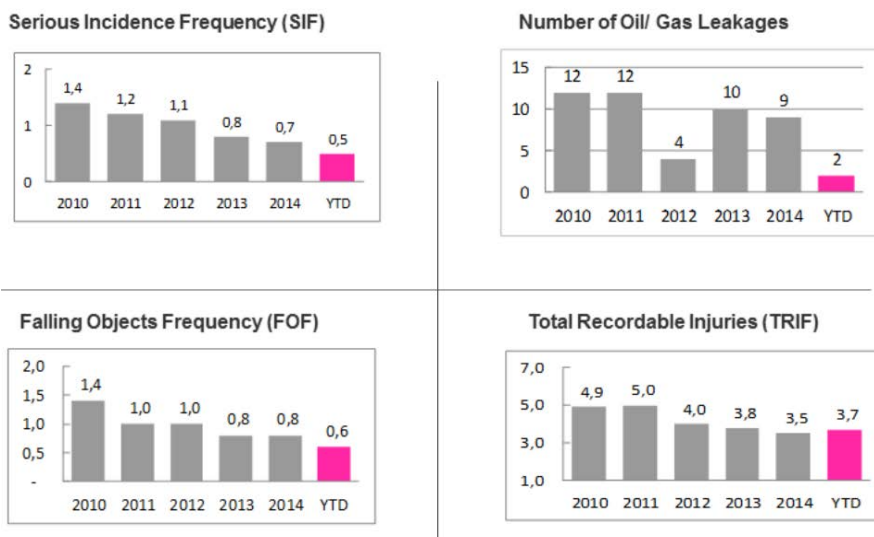
Sosialisering og eksternalisering på Snorre B

Sosialisering er en naturlig konsekvens av en samhandling, og med Modellens fokus på dette, økes nivået av denne sosialiseringen. Hovedsakelig vil dette skje på en positiv måte da Modellen er systematisk, og at man veileder og retter på hverandre i denne prosessen. Eksternalisering, eller i hvilken grad man evner å synliggjøre den tause kunnskapen virker som Snorre B evner dette i noen grad, men det ser ut som dette blir redusert i takt med størrelsen og kompleksiteten av gruppen som jobber ihht. Modellen. Dermed kan man si at plattformen har en høy grad av sosialisering på mikronivå, og at det finnes i noen grad eksternalisering på mikronivå, men igjen så er den mindre synlig på mesonivå. Hverken sosialisering eller eksternalisering er synlig på makronivå.

Mer om makrolæring på Snorre B

Når det gjelder makrolæring på Snorre B finnes dette spesielt innenfor synergisystemet hvorav plattformen tar opp til diskusjon ulykker eller nesten ulykker som har blitt rapportert inn på UPN nivå (ref. spørsmål 21 om læring av ulykker, i kapittel 6.2). Her er det grunn for å tro at det foregår læring på tvers i Statoil. Figur 8.1 kan være en indikator på dette. Av disse histogrammene kan vi lese at både antall rapporterte fallende gjenstander, personskader og olje og gasslekkasjer har hatt en betydelig nedgang de siste 5 årene.

Safety performance in DPN – 1Q2015



Figur 8.1 Intern presentasjon 12.5.2015

Men makrolæring utover HMS virker skadelidende spesielt ved at det synes som om enkelte verger seg for å sende inn endringsforslag til styringssystemet. Dermed kan gode og effektive metoder forbli lokale.

Håndtering av funn etter hendelsene på Gullfaks C og Snorre A:

Utvider vi Modell for etterlevelse og lederskap til styringssystemets, skal Statoils verdier (Åpen, Tett på, Omtenkstom, Modig) veilede Statoils ansatte i atferden. Blir verdiene brukt slik hensikten er, vil dette påvirke faktorer som "Håndtering av kritikk og åpenhet i organisasjonen," "Uformelle maktbaser" og "Leverandørbehandling" positivt. De andre faktorer i IRIS rapporten kan bedres innenfor arbeidsmetoden for Modell for etterlevelse og lederskap.

Snorre B er i klar utakt med konklusjonen i IRIS rapporten når det gjelder hvordan de håndterer kritikk og fremstår som en åpen organisasjon. Dette gjelder også i noen grad "manglende" funn av uformelle ledere/ grupper. Av de 13 informantene jeg snakket med var der ingen som mente at det var uformelle grupper som påvirket beslutningene, og i den grad der var sterke personligheter ble de omtalt som stort sett positive innslag.

En annen faktor som IRIS rapporten mente reduserte evnen til læring var kompliserte styringssystem. Selv om det har vært en del endringer som til en viss grad har vært forenklinger, framstår dette også som komplisert for informantene på Snorre B. Dette betyr da at Modellen kan bidra betydelig i trening med å finne fram til krav og metode. Lederne på plattformen er de som må jobbe med dette videre.

Snorre B er forholdsvis lite flinke til å stille kritiske spørsmål om bakenforliggende årsaker til at ting skjer. Her peker nok spørsmålet for Snorre B sin del mer på havarier av utstyr, og rapporten til IRIS på større hendelser, men uansett handler dette om å vurdere hva som er årsaken til at noe skjer. Dette bør Snorre B jobbe videre med. Blir man flinkere og grundigere med evalueringen i slutten av jobbene kan dette bedres innenfor rammene til Modellen.

En annen svakhet som IRIS rapporten pekte på var det med å stoppe opp og vurdere jobben på ny når det skjer endringer. Her er informantene av den formening at dette er plattformen flinke til. Dermed er der også her et betydelig avvik mellom Snorre B og rapporten. Når dette er sagt fikk plattformen sin første HC lekkasje på 10 år i april. HC lekkasjer er den hendelse med størst storulykke potensial.

Kunnskapsdelingen i UPN mente rapporten var mangelvarig (lærer Statoil av feil?). I de tilfeller dette gjelder HMS-saker kan vi lese ut av figur 8.1 at det er tydelige forbedringer på UPN nivå, man kan også se fra informantene på Snorre B at slike saker har fokus, og at man

lærer gjennom å dele kunnskapen på tvers. Men ser man på deling av kunnskaper utover HMS saker virker det som manglende rutiner, og manglende motivasjon for endringsforslag reduserer dette.

Leverandørbehandling har vært i media fokuset i det siste, og spesielt det som nå skjer i STEP regi med betydelige innstramminger på disse tjenestene. Da oppgaven min omhandler og begrenser seg til Snorre B må det påpekes at leverandørene tilsynelatende blir behandlet på en god og respektfull måte. Dette står også i kontrast med IRIS rapporten.

Noen ord om tiden framover på Snorre B

Konklusjonen forteller oss at det skjer mye bra på Snorre B, og at organisasjonens medlemmer og ledere jobber godt med å etterleve Modellen i det man gjør.

Selv om jeg ikke har hatt tid og ressurser til å undersøke dette i oppgaven ønsker jeg å reflektere litt rundt kapittel 1.2.1 STEP. Det er en enighet i bransjen om behov for kostnadseffektivisering. Ett av virkemidlene er å redusere bemanningen på Snorre B. Dette betyr at sikkerhetsleder og planvedlikeholdsleder høyst sannsynlig utfases uten å bli erstattet av nye roller. Da disse rollene har vært sentrale i arbeidet med å implementere Modellen, og nå å sørge for at Modellen blir etterlevd og videreutviklet på plattformen, kan dette medføre noen utfordringer med å holde samme «trøkket» på Modell for etterlevelse og lederskap. Uten å sammenligne to ulike caser kan det være nyttig å se på rapporten etter BP Texas City -ulykken i 2005 (Hopkins, sitert i SINTEF:2013e), hvor det ble konkludert at kostnadsutt og nedbemanning førte til svikt i læringssløyfen.

For en oppsummering av forskningsspørsmål og problemstilling, kan man slå fast at Snorre B evner å ta ut læring i betydelig grad. Med dette kan vi slå fast at Statoils "Modell for etterlevelse og lederskap" er egnet for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen.

Følgende elementer bør det jobbes videre med for å oppnå ytterligere forbedringer:

- **Personlig mestring:** Bør trene videre på styringssystemet, også annet personell enn ledere og fagansvarlige
- **Kunnskapsoverføring:** Bør etableres bedre rutiner for kunnskapsdeling på tvers av plattformene. Kan prinsippene i synergibehandlingen overføres?
- **Bevisstgjøring at "mentale modeller"** reduserer evnen til å tenke kreativt i forhold til løsninger: Vurdere om det er elementer/ spørsmål som kan legges til under dimensjonen lederskap. Spørsmål som «hvordan legge til rette for at

uenigheter blir debattert», og diskusjoner på tvers av faggrupper kan fremme dette

- ***Evaluering i etterkant av et arbeid:*** Etterspør sluttevaluering av jobber via SJA og i de tilfeller det blir etablert en dokumentert A-standard. Vurderer omfanget av en sluttevaluering.
- ***Endringsforslag til styringssystemet:*** Vurderer en statusrapport slik at de som sender inn endringsforslag virkelig ser at dette blir vurdert og gitt tilbakemelding på.
- ***Hvordan kan man løfte de gode historiene eller kartlegge taus kunnskap:*** Samme tiltak som under bevisstgjøring av mentale modeller? Videre når denne kunnskapen blir avdekket må den inngå i evalueringen i etterkant av et arbeid? Vurderes også som forslag til endring av styringssystemet når dette er aktuelt.
- ***Fortsette fokuset på Modellen:*** Gjennom leder som rollemodell. Dyrk også det man er gode på.
- ***Klarere føringer*** for når det holder med en diskusjon i laget, og når det må etableres en større gruppe. Pluss kriterier for kompetanse og variasjon i gruppen.
- ***Bevisstgjøring på bakenforliggende årsaker:*** Tillegg i første trinn på A-standard. Når oppgaven er forstått, må det stilles spørsmål ved hva som kan påvirker problemet, eksempelvis vurderer prosessen som ligger før problemet.

Anbefaling for videre forskning

Det er flere tema som kunne vært interessant å forske videre på. Blant annet ville artikkelen «Er Statoils makt en fare for sikkerheten» (2015) som forskerne Kåre Hansen og Ole Andreas Engen publiserte i Stavanger Aftenblad den 18. mars 2015, vært nyttig. Andre tema kunne vært samme problemstilling som denne oppgaven, men da rettet mot boremiljøet på Snorre B. Hva har kostnadskuttene (STEP) å si for læringssløyfen er et tredje tema som er veldig aktuelt i disse dager.

Referanser

- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. (1996b): *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- ARGYRIS, C (1977): *Double Loop Learning in Organizations*, *Harvard Business Review*, September- October 1977).
- ALTEREN, B., MADSEN, B., & SVEEN, J. (2004b): *Smartere sammen - med læringsperspektiv på forbedret sikkerhet og effektivitet*. Lastet 7.3.2015 fra: http://www.sikkerhetsdagene.no/media/14alteren_sveen_madsen.pdf
- Faktasiden Oljedirektoratet (2015a): *lest 19.1.2015*, <http://factpages.npd.no/factpages/Default.aspx?culture=nb-no&nav1=field&nav2=PageView/All&nav3=43718>
- FRAMNES, R., BLOM, S.E., TJØMØE, H.M.(1997): *Markedsføringsledelse*, 5. utgave, Tano- Aschehoug
- GARVIN, D. (1993): *Building a learning organization*, kompendium 2006, MEN 130 *Organisasjonsendring og læring*, Universitetet i Stavanger.
- HANSEN, K., ENGEN, O.A.(2015b): *Er Statoils makt en fare for sikkerheten?* Stavanger *Aftenblad*, papirutgave, 18.3.2015, artikkel side 2-3 og 32-33.
- HUTTER, B. POWER, M. (2005b): *Organizational Encounters with Risk*. New York: Cambridge University Press.
- Høgskolen i Oslo (2001): *Lærende organisasjoner- Peter Senge (1999)*, Lest 13.4.2015 <http://home.hio.no/hio-lo/present/teori/lo.htm>
- IRIS (2012c): *Læring av hendelser i Statoil*, Studie av årsaker til hendelse på Gullfaks C-brønn C-06A, Rapport IRIS-2011-156, revidert 16.1.2012, ISBN: 978-82-490-0756-1
- JACOBSEN, D. I (2004a): *Organisasjonsendringer og endringsledelse: Fagbokforlaget*, 2004
- LANGHELLE, O. (2006b): *Forelesningsnotater i MEN 130 Organisasjonsendring og læring*, Universitetet i Stavanger.
- NONAKA, I. (1994): *A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Kompendium, Universitetet i Stavanger.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. (1995): *Knowledge Creating Company: How Japanese Companies create the dynamics of innovation*
- NRK (2014c): *80 prosent av tida kastes bort i oljebransjen*, lest 14.12.2014, <http://www.nrk.no/norge/kaster-bort-tida-i-oljeservice---det-kan-ga-pa-jobbene-los-1.12094493>

- NYMARK, B.L. (2012d): *A-Standard handlingsmønster: Hva fremmer og hemmer sikkerhet? Masteroppgave i Samfunnssikkerhet, Britt Lise Nymark, 2012*
- Petroleumstilsynet (2005a): *Sammendrag, Ptils granskning av gassutblåsningen på Snorre A, Lest 18.3.2015*
<http://www.ptil.no/nyheter/sammendrag-ptils-granskning-av-gassutblaasingen-paa-snorre-a-article1849-702.html>
- Petroleumstilsynet (2008): *Granskning etter hydrokarbonlekkasje i utstyrsskiftet på Statfjord-A, Lest 27.5.2015.*
<http://www.ptil.no/nyheter/granskning-etter-hydrokarbonlekkasje-i-utstyrsskiftet-paa-statfjord-a-article4882-702.html>
- Petroleumstilsynet (2011b): *Nære på for Gullfaks C, Lest 18.3.2015*
<http://www.ptil.no/broensikkerhet/naere-paa-for-gullfaks-c-article7606-825.html>
- REASON, J. (1997b): *Managing the risks of organizational accidents, Aldershot, Ashgate*
- ROSS, G., ROSS, J., VON KROGH, G.(1996a): *Innføring i strategi, 2.utgave, Fagbokforlaget*
- SENGE, P.M. (1996c):*The leaders new work: Building Learning organizatooins» kompendium 2006, MEN 130 Organisasjonsendring og læring, Universitetet i Stavanger.*
- SENGE, P. M. (1999): *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon, Oslo: Egmont Hjemmets Forlag.*
- SINTEF (2013e): *Kultur og systemer for læring, En kunnskapsoversikt om organisatorisk læring og sikkerhet, Rapport SINTEF A24120, 26.2.2013*
- STATOIL (2011a): *Den lille A-standard boken: A-standard handlingsmønster – slik gjør vi det i Statoil- versjon 1, 2011*
- STATOIL (2012a):*Leverandører sterkere i A-standard, Statoil. Lastet 30.10.2014 fra:*
http://entry.statoil.no/HowWeWork/Globalinitatives/Compliance/News/Pages/Gettingsuppliers_2.aspx
- STATOIL (2012b): *Etterlevelse- sentralt i alt du gjør, Statoil. Lastet 30.10.2014 fra:*
http://entry.statoil.no/HowWeWork/Globalinitatives/Compliance/News/Pages/ComplianceFundamental_2.aspx
- STATOIL (2013a): *Etterlevelse og lederskap- Veiledning- versjon 3.*
- STATOIL (2013b): *Heidrun studerer til A, Statoil. Lastet ned 30.10.2014 fra:*
<http://entry.statoil.no/HSE/SafetySecurity/Arkiv/HSEArticles/Pages/heidrun.aspx>
- STATOIL (2013d): *Statoil boken. versjon 3.1*
- STATOIL (2014a) *Etterlevelse og lederskap inn i neste fase, Statoil. Lastet 30.10.2014 fra:*
http://entry.statoil.no/HowWeWork/Globalinitatives/Compliance/News/Pages/2014_27Oct_new_phase_2.aspx?WT.ac=2014_27Oct_new_phase_2
- STATOIL (2014b): *STEP, Statoil Technical Efficiency Programme. Lastet 27.2.2015 fra:*
<http://entry.statoil.no/howwork/globalinitatives/step/Pages/STEP.aspx>
- STATOIL (2015c): *Granskning etter gasslekkasje på Snorre B. Lastet 2.6.2015 fra:*
http://entry.statoil.no/Organisation/Units/64946/News/Pages/gasslekk_snb.aspx

STELLBERG, S & SØILAND, V. (2006b): *Value-based Proficiency Training and Training in Leadership and Culture Building, SPE 98768-PP. Lastet 7.11.2014 fra:*
<https://www.onepetro.org/conference-paper/SPE-98768-MS>

STORE NORSKE LEKSIKON (2014d): *Hawthorneeffekten, lest 8.6.2015,*
<https://snl.no/Hawthorneeffekten>

WIKIPEDIA (2010): *Deepwater Horizon-utblåsningen, lest 16.11.2014,*
http://no.wikipedia.org/wiki/Deepwater_Horizon-utbl%C3%A5sningen

WIKIPEDIA (2013c): *Gisselaksjonen i In Amenas i 2013, lest 16.11.2014,*
http://no.wikipedia.org/wiki/Gisselaksjonen_i_In_Amenas_i_2013

WYSOCKI, R.K. (2012e): *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, sixth edition. Wiley Publishing, Inc. Organizational Encounters with Risk. New York: Cambridge University Press*

Forkortelser:

- OPS gruppen: Plattformens støttegruppe på land
- PTIL: Petroleumstilsynet
- UPN: Utforskning og produksjon Norge
- SJA: Sikker jobbanalyse eller Risikoanalyse er en systematisk analyse av risikoelementer man gjør i forkant av en spesifikk arbeidsoppgave
- AT: Arbeidstillatelse på en konkret jobb/ oppgave
- ARIS: Sentral del av styringssystemet, tidligere APOS (Arbeids Prosess Orientert Styring)
- M5: Endringsmelding for teknisk dokumentasjon
- SAP: En programvare for systemer for regnskap og økonomi, salg og distribusjon, innkjøp og lagerstyring logistikk, vedlikehold, produksjon og personalbehandling
- Tag nummer: Unikt utstyrsnummer for identifisering
- Synergi: Statoils IT system for rapportering og oppfølging av HMS hendelser
- TR: Technical and Professional Requirement
- WR: Work Process Requirement or Working Requirement document
- EOD: Elektronisk Operasjons Dokumentasjon
- SNA: Snorre A plattform
- SNB: Snorre B plattform
- DUO: Dele, oppsummere og undersøke
- NPD: Norwegian Petroleum Direktoratet

- HRO: High Reliability Organizations
- HMS: Helse, miljø og Sikkerhet
- STEP: Statoil technical efficiency program
- A-Standard: En av tre dimensjoner i Modell for etterlevelse og lederskap
- HVAC: Ventilasjonsanlegg
- IRIS: International Research Institute of Stavanger
- TLP: Tension Leg Platform (Strekstagsplattform)
- Saga Petroleum: Tidligere Norsk oljeselskap
- Petek: Produksjonsteknologi
- FIFA: Det internasjonale fotballforbund
- FV: Forebyggende vedlikehold
- KV: Korrektivt vedlikehold
- KPI: Key Performance Indicator
- HC: Hydrokarboner
- ISO: Isolasjon, Stillas og Overflate

Figurer:

Figur 2.1: Rettighetshavere i Snorre Unit

Figur 2.2: Tampen feltet, tegning av Snorre B

Figur 2.3: Snorre Organisasjon

Figur 2.4: . Snorre B plattformen

Figur 2.5: Operasjonsgruppen Snorre B

Figur 3.1: Modell for etterlevelse og lederskap

Figur 4.1 «Læringsbegreper» i lys av dimensjonene prosess/innhold og teori/praksis

Figur 4.2. Læring for å øke kompetanse

Figur 4.3: Enkeltkretslæring

Figur 4.4: Dobbeltkretslæring

Figur 4.5: SEKI modellen

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide til intervju med informanter på Snorre B

- Kort om meg
- Informasjon om studien, konfidensialitet, frivillighet og sletting
- Oppfordre til å begrunne, utdype eller knytte eksempler til spørsmålene

Problemstilling: Er Statoils "Etterlevelse og lederskaps modell" egnet for læring og forbedring i Snorre B organisasjonen?

Forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke læringsteorier avspeiler Statoils "Etterlevelse og lederskaps modell"?
- 2) Hvordan og i hvilken grad er Snorre B-plattformen i stand til å ta ut læring av å praktisere ihht. "Etterlevelse og lederskapsmodellen"?



Respondenten:

- Ansatt i:
Statoil:.....
Underleverandør:.....
- Leder:
 - Ja:.....
 - Nei:.....

Modell for etterlevelse og lederskap:

1. I hvilken grad har du kunnskap om Modellen for etterlevelse og lederskap (normalt beskrevet som A-standard)?

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

2. I hvilken grad opplever du at gruppen etterlever modellen i gjennomføring av arbeidsoppgaver?

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

3. Steg 2 og 3 i A-standard handlingsmønster omhandler krav og metode. Hvordan opplever du styringssystemene i UPN?

4. I hvilken grad opplever du at det finnes sterke personer eller grupper som påvirker beslutninger på Snorre B? (uformelle ledere)

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

5. Ta stilling til følgende påstand: Det er en effektiv deling av kunnskap mellom Statoils produksjonsenheter (plattformer).

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

6. Ta stilling til følgende påstand: Konstruktiv kritikk blir av ledelsen på Snorre B oppfattet som et positivt bidrag til forbedring.

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

7. Jeg oppfatter at det er en åpen og ærlig dialog mellom Statoil og leverandører, slik at leverandør våger å kritisere systemer eller praksis som kan føre til svekket sikkerhet eller effektivitet.

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

8. Jeg opplever at gruppen er engasjert og proaktiv når den løser oppgaver ihht. etterlevelse og lederskapsmodellen (A-standard).

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

9. Jeg mener at modellen vil være viktig i arbeidet mot null personskader, effektiv drift og en minimering av miljøskader.

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

10. Jeg opplever ofte at gruppearbeidet i en A-standard fører til ny kunnskap som gir tryggere og/ eller mer effektive løsninger?

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

11. I hvilken grad mener du at det blir foretatt en grundig evaluering i etterkant av en A-standard?

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

12. Vi på Snorre B deler aktivt erfaringer mellom avdelingene på plattformen.

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

13. Det er enkelt og oversiktlig å finne fram til tidligere erfaringer (lagret dokumentasjon på A-standard, SJA, AT).
Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant
14. Vi opplever ofte at vi får direkte eller indirekte nytte av tidligere gjennomførte A-standarder, SJA og/ eller AT.
Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant
15. Jeg opplever at det å arbeide ihht. A-standard gjør gruppen mer presis i kartleggingen av risikoer og krav knyttet til en oppgave.
Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant
16. I hvilken grad mener du at Snorre B er flinke til å søke "historikk" ved gjentatte feil på utstyr/ system?
I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....
17. I hvilken grad mener du at Snorre B aktivt vurderer bakenforliggende årsaker til gjentakende feil?
I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....
18. Jeg opplever at vi gjennom gruppearbeidet i en A-standard styrker egen kompetanse på forskrifter og styrende dokumentasjon.
Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant
19. Her på Snorre B våger vi å utfordre de aksepterte sannheter, ved å stille kritiske spørsmål til prosedyrer og arbeidsprosesser vi mener ikke er hensiktsmessig for sikker og effektive løsninger.
Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant
20. Opplever du at det noen ganger blir valgt en stille "snarvei" til å utføre enkle arbeidsoppgaver, hvor prosedyrer og prosesser anses som lite hensiktsmessige?
Aldrisjelden....Noen ganger....Ofte....
21. Jeg opplever at Snorre B tar ut effektiv læring av ulykker eller nesten ulykker som skjer på norsk sokkel.
Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant
22. Opplever du at din/ dine ledere oppfordrer gruppen til å "gå utenfor boksen" (nye innfallsvinkler) når nye oppgaver skal løses?
Aldrisjelden....Noen ganger....Ofte....
23. I hvilken grad mener du at leder er dyktig på å kommunisere, gjerne ved hjelp av DUO prinsipper, for sikre felles forståelse, og bred deltakelse i arbeid ihht. modellen?
I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....
24. Ta stilling til følgende påstand: Jeg opplever at endringsforslag til styringssystemet blir behandlet effektivt og raskt i Statoil.
Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

Først en redegjørelse av hva som ligger i begrepet taus kunnskap.

25. I hvilken grad mener du at man evner å trekke fram den tause kunnskapen hos de enkelte når det arbeides ihht. modellen?

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

26. I hvilken grad mener du at styringssystemene og prosedyrer hemmer dine muligheter til faglig kreativitet?

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

27. Jeg opplever min leder som engasjert og målbevisst i arbeidet med å fremme modellen for "Etterlevelse og lederskap" i alt vi gjør på Snorre B.

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

28. Ta stilling til følgende påstand: Jeg opplever min leder som troverdig og med høy grad av integritet. (Ingen skult agenda).

Helt uenig....Uenig....Litt uenig....Litt enig....Enig....Helt enig....Vet ikke/ ikke relevant

29. I hvilken grad mener du at man er oppmerksom nok på andre parallelle operasjoner som kan øke totalrisikoen?

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

30. I hvilken grad mener du at Snorre B er flinke til å stoppe opp og analysere arbeidet på ny, i de tilfeller det kommer endringer som påvirker jobben.

I liten grad....I noen grad....I middelsgrad....I stor grad....I svært stor grad....

Generelt åpne spørsmål:

31. Kan du si noe om tilstanden før og etter modellen ble introdusert?

32. Hva mener du er det viktigste modellen bidrar med?

33. Hva mener du eventuelt modellen mangler?

34. Eventuelle andre ting som du vil kommenterer?

Generelt åpent spørsmål for leder:

35. Det har vært gjennomført flere treninger i bruk av modellen. Hva ble vektlagt under dimensjonene samhandling og ledelse?

Etterlevelse og lederskap

Veiledning



Statoil

Notater

Innledning

Bakgrunn for etterlevelse og lederskap i Statoil

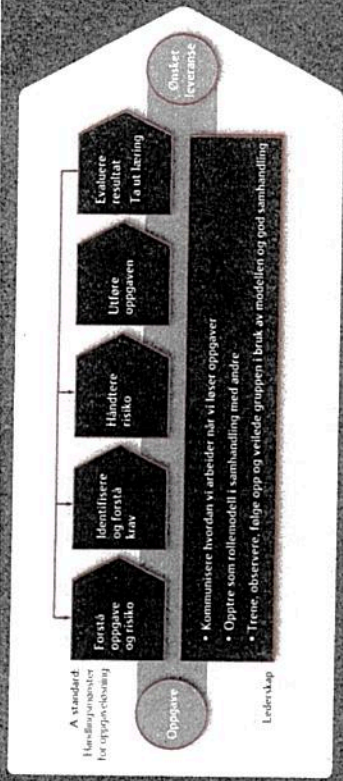
Et overordnet mål for Statoil er sikker og effektiv drift. Dette krever stabil høye prestasjoner med lite variasjon. For å oppnå dette målet må organisasjonen trenes. Gjennom flere år har oljeindustrien trent systematisk og metodisk på operasjonell beredskap. Til grunn ligger et felles handlingsmønster, som er risikobasert og proaktivt. Resultatet av denne treningen er at Statoil håndterer beredskapssituasjoner på en god måte når en hendelse eller ulykke oppstår. Modell for etterlevelse og lederskap legger vekt på å identifisere risiko allerede i planleggingsfasen av alle typer oppgaver. Ved å trenes på modellen skapes vi en felles kultur for å identifisere risiko på et tidlig stadium slik at vi sikrer kvalitet og presisjon og leverer med høy standard.

Risiko defineres som sannsynlighet multiplisert med konsekvens. I Statoilboken omtales risiko med oppside- og nedsidepotensial. Oppsidepotensial er muligheter eller fordeler, mens nedsidepotensial er potensielle tap. Gjennom hele planleggingen skjer det en løpende vurdering av risiko, både oppsides og nedside. Modell for etterlevelse og lederskap er et verktøy for risikohåndtering. Ved å trenes organisasjonen på å bruke modellen, både på land og til havs, får Statoil et godt felles verktøy som kan redusere sannsynligheten for uønskede hendelser. Bruk av modellen vil øke kvaliteten, presisjonen og effektiviteten på alle våre leveranser gjennom godt lederskap, samarbeid og et felles handlingsmønster.

Varen 2013 besluttet Norsk olje og gass å integrere en bearbejdet versjon av Statoils modell for etterlevelse og lederskap i sine retningslinjer for felles modell for arbeidsutøvelse. Flere av Statoils levedokumenter har valgt å innføre en tilpasset modell for etterlevelse og lederskap i sine styringssystemer. Etterlevelse og lederskap er maten vi jobber på i Statoil, hver dag, i alle oppgaver. Vår oppgave som fasilittatører er å hjelpe organisasjonen og ledende til å trenes på handlingsmønsteret, slik at det blir en del av kulturen og maten vi foretrekker å jobbe på – hver gang.

August 2013

Handlingsmønster
Samhandling
Lederskap

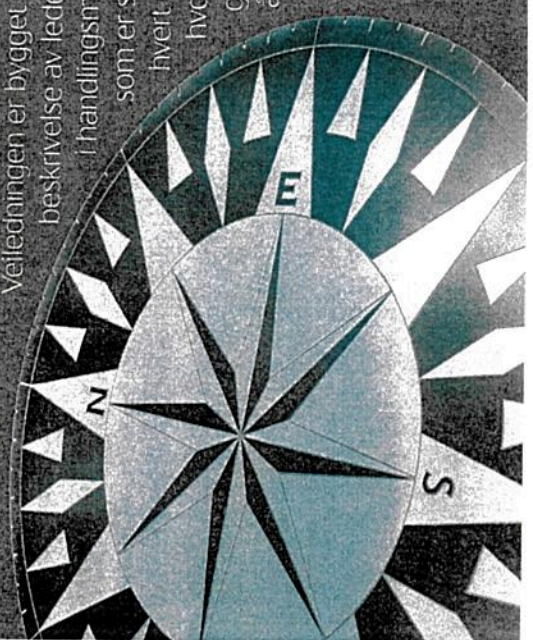


Modellen er et verktøy for oppgaveløsning og oppgaven blir gjennomført ved å følge systematikken i handlingsmønsteret, gjennom samhandling og godt lederskap.

På denne måten omsetter vi oppgaven til en ønsket leveranse. Alle de tre dimensjonene er viktige å trene på for å bli god i bruk av modellen.

Denne veiledningen er et verktøy for å øke kompetansen om modell for eierleverselse og lederskap og bidra til et felles språk som er enkelt og presist. Det er viktig at alle ansatte og ledere i Statoil bruker de samme begrepene når vi snakker om modellen.

Veiledningen er bygget opp etter modellen med beskrivelse av lederskapet, de fem trinnene i handlingsmønsteret, og samhandling som er selve limet i modellen. For hvert trinn følger en forklaring hvor det legges vekt på gevinsten og effekter ved å jobbe etter modellen.



3. Trene, observere, følge opp og veilede gruppen

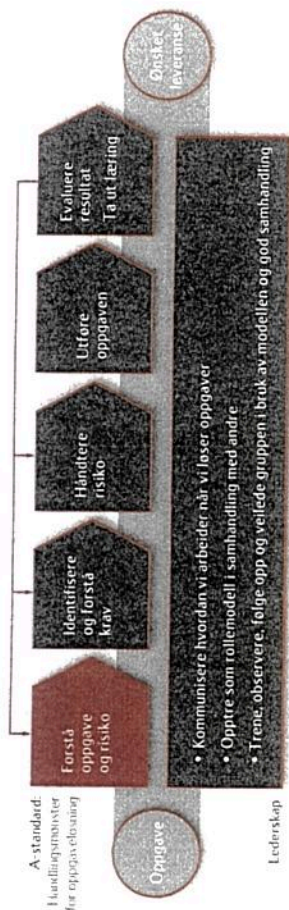
for at et en gruppe skal kunne bruke A standard handlingsmonstret alle sine oppgaver må lede sørge for at medlemmene har fått opplæring i bruk av handlingsmonstret

En forutsetning er at leder selv har god forståelse av modellen

Lederen må være stett på medarbeidere når de løser oppgaver. Dette gir leder en mulighet til å øvdekke opp i forhold til ønsket bruk av A standard handling monstret. Ved å trene kan leder veilede og løkke opp i daglig oppgaveløsning. Leder må vekstle mellom å spørre og forklare slik at medarbeiderne selv finner svaret. I dette innput også å inspirere medarbeiderne til selv å utvikle ferdighetene de trener på. Medarbeiderne skal settes i stand til å kunne løse oppgaver uten leders deltagelse.

For å kunne utføre gruppens kompetanse må leder lære opp og trene medarbeiderne i god samarbeidlig gjennom å dele informasjon. Tenk og ideer. Med det menes aktiv bruk av DUC dele, undersøke og oppsumere felles forståelse for en gåt videre i oppgaveløsningen

Gjennom systematisk trening får leder verdifull erfaring ved å observere hvordan egen atferd påvirker laget. Dette sammen med tilbakemeldinger fra egne medarbeidere kan leder bruke til å utvikle eget lederskap



Hvordan går vi fram for å forstå oppgaven?

Det er leder som skal sikre felles forståelse for både leveransen oppgave og deloppgaver. Leder kan være en formell leder eller en som er utnevnt som oppgaveleder

A skape en felles forståelse som oppretter og tydeliggjør oppgaven. Styret deloppgaver og setter rammebetingelser for leveransen, er viktig. Å forstå oppgaven danner grunnlaget for en presis og effektiv leveranse.

En hovedregel er å sørge for at alle som trengs for å sikre god nok forståelse for oppgave og tilhørende risiko, er involvert så tidlig som mulig i gjennomgangen av oppgaven. I sisen er å bevirte seg av lagets samlede kompetanse.

Bruk DUC-prinsippet aktivt for å dele, undersøke og oppsumere når dere diskutere oppgaven. Når alle har eyeskap til oppgaven, sikrer det felles forståelse av hva som skal gjøres og skaper engasjement i det videre arbeidet.

Har noen gjort en lignende oppgave før? Sørj for å muliggjøre kunnskap og erfaringer fra tidligere gjennomførte oppgaver som kan gi økt forståelse av oppgaven. Dette bidrar til en sikere gjennomføring og bedre leveranse.

Var forberedt på at det kan ta tid å få dekket hele oppgaven og ut på. Den tiden for meningen i trinn 4 har oppgaven utføres, fordi god planlegging reduserer sannsynligheten for ubehagelige hendelser og øker effektiviteten

Rammebetingelser

- Det er viktig å lette blikket for å få oversikt over oppgaven. Styresystemet krever at kontekst skal beskrives innen risikostyring (RAM100). Med kontekst menes her rammebetingelser som påvirker oppgaven, uten at vi har kontroll på disse. Det er avgjørende å få oversikt over alle nødvendige sammenhenger for både å kunne forstå og beskrive oppgaven, deloppgaver og risiko. Hva er nasjonalplaner? Hva er det som utløser behovet for denne oppgaven? Er det andre aktiviteter som kan påvirke denne oppgaven?

- Rammebetingelser kan være eksterne eller interne. Eksterne forhold kan være kulturelle og politiske forhold, teknologiske økonomiske miljømessige forhold og markedsomkstanismer. Interne rammebetingelser kan være kultur og organisasjonstilgang på ressurser og kompetanse, og sist, men ikke minst selskapets overordnede strategier og visjon

Essensjell på rollemodell

1. Trene og se seg selv i rollemodell
 2. Ledere skal se seg selv i rollemodell
 3. Leder skal se seg selv i rollemodell
 4. Leder skal se seg selv i rollemodell
 5. Leder skal se seg selv i rollemodell
 6. Leder skal se seg selv i rollemodell
 7. Leder skal se seg selv i rollemodell
 8. Leder skal se seg selv i rollemodell
 9. Leder skal se seg selv i rollemodell
 10. Leder skal se seg selv i rollemodell

2. Opptre som rollemodell i samhandling med andre

Leder viser gjennom sin atferd hvordan han ønsker at med arbeidene skal oppføre seg. På denne måten er leders atferd med på å bygge kultur. Dette gjøres for eksempel ved å vise at han alltid henvirer. Støtt sine verktøy i daglig arbeid (vare verdier, styresystem, SAP m.m.). Leder endeviktigste kulturbegreper i sin gruppe.

Et eksempel med områdeleder Nils fokuserer ham på risikostyring i møte, og viser at dette er viktig for ham gjennom hans lederskap. Han opptrer som rollemodell ved å vise at - et ledet jeg sier er det samme som det jeg gjør, og det er også det jeg vil at du skal gjøre. Gjennom forutsigbarhet og gjentakelse bygger Nils kultur for risikostyring i sine møter.

På samme måte som leder selv skaper kultur ved sin atferd kan leder skape kultur ved å anerkjenne ønsket atferd hos sine medarbeidere. Medat lederen blir trygg på hva som er ønsket atferd og vil gjøre gjenta dette.

Leder må følge opp sine medarbeidere helt til leveransen er nådd, samtidig som han etter spør og veileder i riktig bruk av A standard handlingsmonstret. På denne måten viser han at vi støtter opptratt av både hva vi leverer og hvordan vi leverer



Notater

UIC VITTOREI

ved modell for Etterlevelse og lederskap

Vi er stolte av å kunne tilby et bredt utvalg av kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet. Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet.

Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet. Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet.

Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet. Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet.

Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet. Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet.

Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet. Vi tilbyr kurs og seminarer som gir deg de beste verktøyene for å nå dine mål og oppnå suksess i din virksomhet.

De tre dimensjonene

A standard handlingsmønster.

Handlingsmønsteret består av fem trinn. De tre første trinnene tar for seg planleggingsfasen for å løse oppgaven. Trinn 4 er å utføre oppgaven og trinn 5 er å evaluere og lære. Gjennom trinn 4 og 5 lærer du å løse oppgaven ved å følge handlingsmønsteret. Dette er et effektivt verktøy for å løse oppgaven og lære å løse oppgaven ved å følge handlingsmønsteret.

Samhandling, markert med grønt felt midt i modellen

Vi må trene på samhandling for å få god kommunikasjon, dynamikk i gruppen og samarbeid mellom leder og gruppen og innad i gruppen. DUO-prinsippet, det vil si Dale, Under søke og Oppsummere, er et nytt verktøy for å skape god samhandling og kommunikasjon. Det gjør det også lettere å sikre felles forståelse gjennom arbeidet med oppgaven.

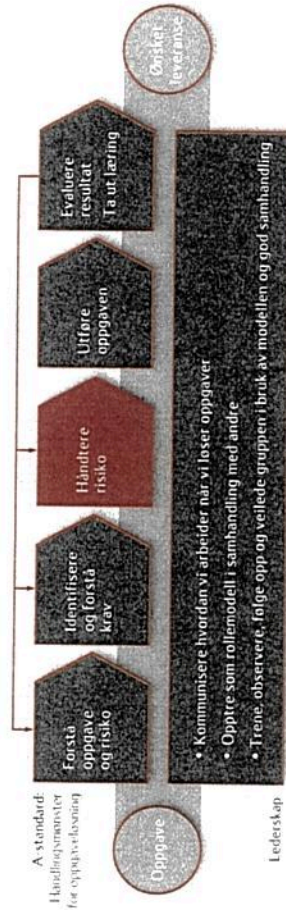
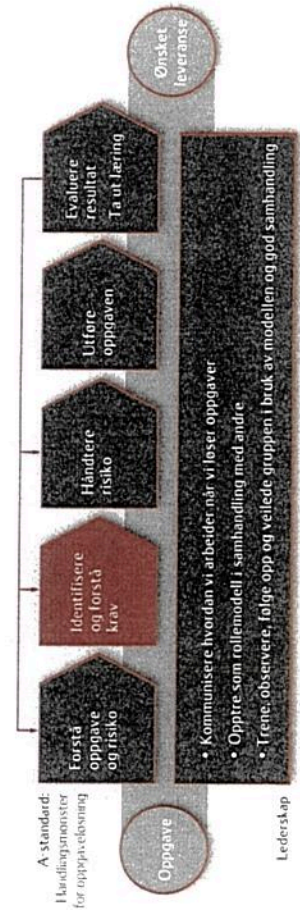
Lederskap

Godt lederskap er en forutsetning for at modellen skal fungere som tiltak. Leder skal trene og veilede sine ansatte i handlingsmønsteret, og da må kommunikasjonen være presis og tydelig. Leder er rollemodell og er nøkkelen til god samhandling.

Leaderskap

Ledere i Statoil skal oppfylle forventninger som går ut over det vanlige medarbeider skal prestere. Være ledere har påvirkingskraft og skaper bærekraftige resultater. Vårt lederskap kjennetegnes ved integritet, viljestyrke, personlig ydmykhet, ekstern orientering, gjennomføringsdisiplin og ansvar. Hvordan klarer de dette?

Statoil har utviklet modellen for etterlevelse og lederskap som et verktøy for å hjelpe ledere og medarbeidere til å jobbe mot samme mål på samme måte. Leder er alltid ansvarlig for ønsket leveranse, og gjennom å bruke modellen systematisk på alle oppgaver kan leder oppnå ønsket leveranse utført med presisjon og kvalitet gjennom god samhandling. Lederskap er en forutsetning for at handlingsmønsteret skal fungere og trening i modellen utvikler både medarbeidere og leder.



Lederskapet er oppsummert i tre hovedpunkter:

1. Kommunisere hvordan vi arbeider når vi løser oppgaver
2. Opptre som rollemøtall i samhandling med andre
3. Trene, observere, følge opp og veilede gruppen i bruk av modellen og god samhandling

På de neste sidene vil disse bli utdypet

Samhandling

For å få presisjon i oppgavebehandling kreves effektiv samhandling og bruk av gruppens samlede kompetanse i hvert enkelt trinn. Samhandling innebærer kommunikasjon og interaksjon mellom leder og lag samt internt i gruppen. Noen kommunikasjonsredskaper vektlegges i modellen for etterlevelse og lederskap. Disse er oppsummert i DDO, se nedfor. Utover dette innebærer god samhandling aktiv bruk av vertinnens våre, åpne mødte, omtentksom, tett på.

1. Bruk av gruppen sine ressurser

• Lag og gruppe er sammensatt av ulike

• Utfordringer blir løst på ulike måter

• Noen har spesielle kompetanser og ferdigheter som kan utnyttes

• Hvordan bygge et team som kan løse oppgaven

Det er viktig å minne på at i samhandling er mye mer enn det vi kommuniserer med ord. Tilvekstskriften av det vi kommuniserer er ved hjelp av kroppsspråk som øyekontakt, munnlig gestikulering osv. i tillegg til at toner og uttrykk er viktig. En annen faktor er tilstedeværelse både fysisk og mentalt.

Det har også vist seg at en sentral årsak til hovedløst er hvilken relasjon det er mellom mennesker. Derfor er det viktig å kunne samhandle godt selv om man er veldig ille. Å respektere hverandres forskjeller og samtidig levere med kvalitet og presisjon handler om å være profesjonell.

2. Bruk av rollemøtall

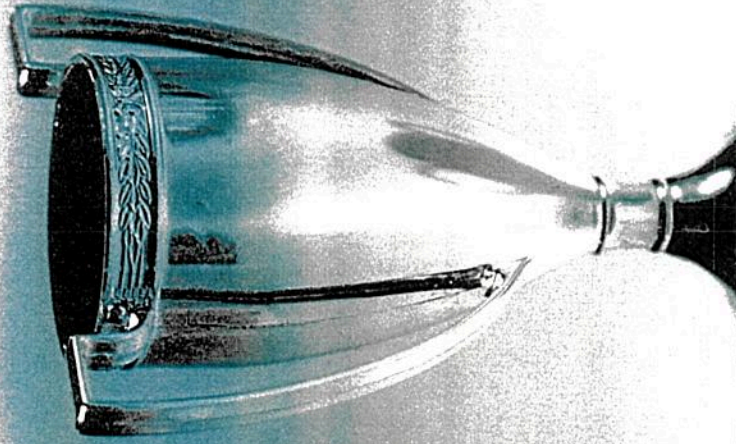
• Hver rolle har et eget sett med forventninger

• Forstå hvordan de ulike rollene fungerer i et

• Hvordan bygge et team som kan løse oppgaven

• Hvordan bygge et team som kan løse oppgaven

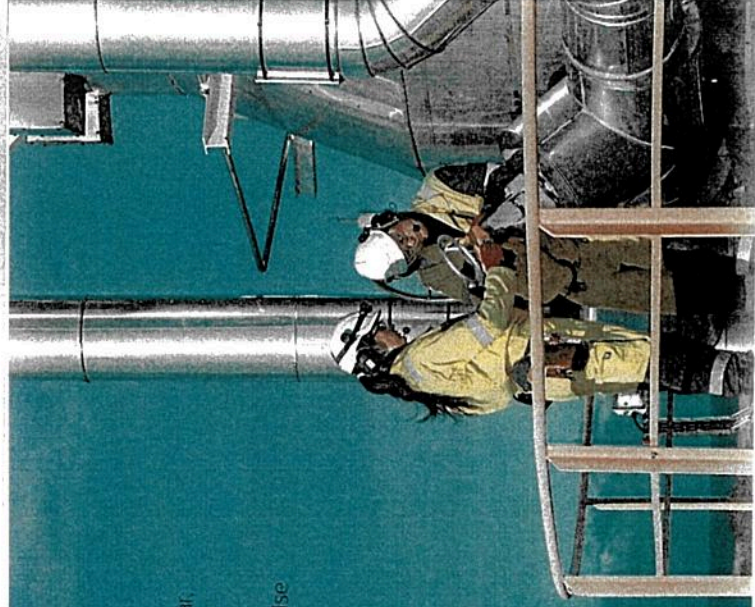
• Hvordan bygge et team som kan løse oppgaven



- D** Delte informasjon og egen forståelse
- U** Undersøke hva andre mener og forstå, og klargjøre egen forståelse
- O** Oppsummere gruppens felles forståelse

DUO

En måte å snakke sammen på



A-standard handlings- mønster

Forstå ønsket leveranse før oppgave

Innhold for E-treffeelse og lederskap er det en sirkel i starten hvor det står oppgave og en sirkel i andre enden som dreier seg om ønsket leveranse. Å forstå forskjellen på oppgave og ønsket leveranse er viktig for å få mest mulig utbytte av å bruke modellen

Ønsket leveranse handler om hva som er målet for oppgaven eller ønsket sluttresultat. Ønsket leveranse kan ha ulike karakterer fra å gjennomføre en dagsammaling for å styrke fagkompetansen i laget, til å beslutte et mulig oppkjøp av landanlegg for å øke prosesskapasitet. Det er oppdragsgiver eller leder som definerer ønsket leveranse og er ansvarlig for denne

Oppgaven er det som må gjøres for å oppnå en ønsket leveranse, alt så svarer på hvordan skal vi oppnå ønsket leveranse?

En hovedoppgave er det viktig å identifisere alle **deloppgavene** som skal til for å komme frem til leveransen. Det kan være mange måter å løse oppgaven på for å nå ønsket leveranse

Eksempel på ønsket leveranse, oppgave og deloppgaver

Ønsket leveranse er et ønsket oppnådd sluttresultat. Oppdragsgjiveren skal utgjennomføre en dagssammaling for å styrke fagkompetansen i laget. Dette er leveransen. Oppgaven blir da å planlegge og gjennomføre en dagssammaling som gir gode faglige utbytte. Hvilke deloppgaver må vi gjennomføre? Det må søkes til bedriften innbefallt i god tid før det må defineres hvilken deloppgave som skal styrkes, identifiseres hvem som bør involveres i planlegging og gjennomføring planleggingstimer, bestille lokaler og beverring, utvikle lagets forventninger til samarbeid osv. Eksempelene kan være elementer under deloppgaver

1. Kommunisere hvordan vi arbeider når vi løser oppgaver

For å oppnå ønsket presisjon og prestasjon må leder sette sine medarbeidere i stand til å løse oppgaver gjennom bruk av modellen. Dette gjøres ved å forklare dem hvordan modellen brukes. Det er viktig å rette spørre felles forståelse for å oppnå nødvendig presisjon i hvert trinn i handlingsmodellen.

Dette kan føles være hvilke risiko gruppen har funnet, hvilke krav det er å forholde seg til oss. Det er som oftest leder som har om en ønsket leveranse for at de skal være i stand til å løse oppgavene må leder være tydelig på hva som er ønsket leveranse.

Et eksempel på god kommunikasjon er:

For å oppnå ønsket presisjon og prestasjon må leder sette sine medarbeidere i stand til å løse oppgaver gjennom bruk av modellen. Dette gjøres ved å forklare dem hvordan modellen brukes. Det er viktig å rette spørre felles forståelse for å oppnå nødvendig presisjon i hvert trinn i handlingsmodellen.

Et eksempel på god kommunikasjon er:

Således er det viktig å forklare dem hvordan modellen brukes. Dette gjøres ved å forklare dem hvordan modellen brukes. Det er viktig å rette spørre felles forståelse for å oppnå nødvendig presisjon i hvert trinn i handlingsmodellen.

Deloppgaver

Å forsvare og forklare alle deloppgaver gjør det lettere å sikre felles forståelse for hele oppgaven. Deloppgaver gjør det også lettere å knytte konkrete og spisse risikoer og krav til hver deloppgave. Dersom deloppgavene er store og komplekse må det gjøres en A-standard på hver og en av deloppgavene. Når deloppgaver er delvis og risiko er identifisert kan det være lurt å vurdere om det må bæres inn ytterligere kompetanse og kapasitet på noen av deloppgavene.

Hvorfor er forståelse viktig?

Hvorfor er forståelse viktig?

Hvorfor er forståelse viktig?

Identifisere risiko

Når oppgaven er forstått og deloppgaver satt opp, må alle risikoer avdekkes. En oppgave har alltid både oppside- og nedside risikoer. Oppside risiko er mulige gevinster eller fordeler, mens nedside risiko er mulige tap. En metode for å identifisere risiko er å starte med identifikasjon på den store oppgaven og deretter spikke ut mot deloppgavene om det eventuelt må legges noe til. Alternativt kan man se på risiko knyttet opp mot hver enkelt deloppgave. Her er det lappets kompetanse som blir høvntittet for å styre risiko. Det anbefales å starte med oppsiden. Det skaper god energi og gir motivasjon å se på de mulighetene som ligger der.

Hver risiko må få en ener for å sikre at risikoen blir fulgt opp og håndtert. I mange tilfeller skal deloppgaver overføres til andre deler av organisasjonen. Da må det gjøres en god håndover for å sikre at de som overtar får god forståelse for risikoen.

Hvorfor er forståelse viktig?

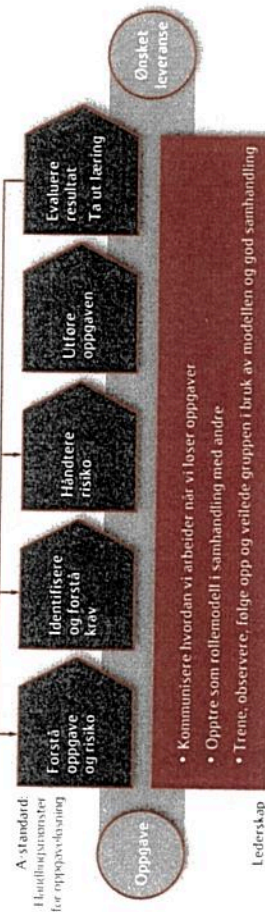
Hvorfor er forståelse viktig?

Hvorfor er forståelse viktig?

Identifisere og forstå krav

Når oppgaven er forstått og risiko er funnet, skal relevante krav identifiseres og forstås. Det kan være krevende å identifisere krav, både på grunn av mengden, men også fordi krav ofte er generelt utformet og ikke spisset mot din oppgave. Det er viktig å være sikker på at kravene virkelig gjelder for den aktuelle oppgaven og på hvordan de skal tolkes. Det som det ikke er mulig å etterleve, kravene skal det søkes om unntak.

Mange tar opp krav eller viser til hvor de står, men de må også leses og forstås. Å snakke konkret om hva kravene betyr for denne spesielle oppgaven, bruke egne ord og diskutere, er en forutsetning når en ønsker å forstå krav.



Håndtere risiko

Trinn 3 til håndtere risiko gjennomfører vi en helhetlig risiko vurdering basert på individuell kunnskap og erfaring og kollektivt kunnskap. Vi bestemmer hvordan risiko som er identifisert skal håndteres, gjennom å finne tiltak og tiltaksansvarlige. Ved å gjøre dette sikrer vi at alle identifiserte risiko fra trinn 1 blir håndtert.

Når vi skal håndtere risiko skal vi vektlegge følgende:

1. Å utføre de kravene identifisert i steg 2 for å håndtere den risikoen. Start til kjøper til for oppgaven.
2. Legge til nødvendige tiltak for å håndtere den risikoen det utførende laget og andre involverte har identifisert. Da sikrer vi at totalrisikoen for oppgaven blir håndtert. Her er det lagets kompetanse og kunnskap som skal brukes.



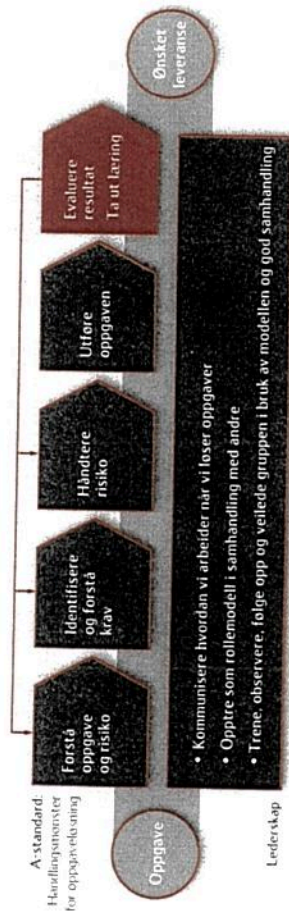
Utføre oppgaven

Her skal oppgaven utføres i henhold til det som er planlagt. Det vil si at oppgaven skal utføres i tråd med kravene som er identifisert og forslått. Tillegg med håndtering av identifisert risiko varetas ved at tiltakene gjennomføres som en del av utførelsen.

Alle de utførende må ha en felles forståelse for hvordan arbeidet skal utføres. Hvis noen av de som utfører oppgaven ikke har vært involvert i planleggingen, må det foretas en god «håndover». Dette er en stopp for å sette de nye medarbeiderne inn i oppgaven og sikre felles forståelse for alle.

Styre, stoppe, sjekke

Løpende risiko vurdering er å stoppe som en del av det å arbeide. Dette gjøres for å avdekke eventuelle nye risikoen og legge tiltak for å håndtere disse. De nye tiltakene må også ha en eier. På denne måten justerer vi for endring underveis i utførelsen. Det anbefales å ta hyppige stopper spesielt i begynnelsen av arbeidet.



De som nye risikoen identifiseres underveis i handlingen, må det oppsatt styres. Dette gjøres ved å gå tilbake til trinn 1 og håndtere disse på samme måte som risikoen vi fant der.

Alle tiltak må ha en eier. Tiltaksansvarlig kan være en annen enn risikoen og skal sørge for at tiltak blir gjennomført. Ved å sette navn på den ansvarlige for hvert tiltak sikrer man i større grad eierskap til både risiko og tiltak. I tillegg kan det være fordelaktig å lage et tiltaksplan som inneholder ressurser og tidsfrist, tillegg til eier. Tiltakene skal håndtere både oppsatt- og medfølgende risiko. Det innebærer å finne tiltak for å håndtere utgangspunktene, samt tiltak for å unngå tap.

Oppgaver har ansvar for å sikre at oppgaven ikke utføres for den kan løses trygt og sikkert. Dersom dette ikke er mulig, skal oppgaven stoppes med mindre ytterligere tiltak kan identifiseres eller en annen metode kan brukes. Tilfellet hvor metoden må endres, startes det på nytt fra trinn 1 i handlingenemnet.

Er det utførelsen så lenge?

Er det utførelsen så lenge?

Er det utførelsen så lenge?

Er det utførelsen så lenge?

Er det utførelsen så lenge?

Evaluere resultat. Ta ut læring

Vi ønsker å være en lærende organisasjon. Når vi planlegger og gjennomfører en oppgave i henhold til A-standards handlingsmønstre lærer vi effektivt. Når vi blir bedre på læring vil det gi oss bedre leveranser. Det gir oss mer kostnads effektive løsninger, bedre HMS resultater og øket verdiskapningen for selskapet. Totalt vil dette legge til rette for en kultur for kon-

Vi har ikke levert for vi har evaluert. Evaluering er å undersøke systematisk både resultatet og måten oppgaven ble løst på, altså både leveranse og atferd. Evalueringen skal føre til forbedring, erfaringsutveksling og læring.

Læring handler om å gjøre ny erfaring om til endret atferd. Dette består av flere trinn, det starter med å observere, evaluere og merke seg hva som kan bli bedre. Deretter er det å bestemme seg for å gjøre dette om til handling, når og hvordan kan vi ta ut denne læringen? Siste trinn er å endre atferd, å bruke læringen i en bestemt situasjon og være oppmerksom på hvilken gevinst dette kan gi. Det handler om å ønske det, ville det og gjøre det.

For aktiviteter som strekker ut i tid, vil det være fornuftig å evaluere underveis. Det er viktig at alle som har vært med på å løse oppgaven bidrar med sine erfaringer. Hva fungerte bra og hva kunne vært gjort enda bedre? Det anbefales å bruke DLCO prinsippet aktivt også i evalueringen for å få et felles bilde av de viktigste læringspunktene.



Leder som padriver til en kultur for «styre – stoppe – sjekke»

Leder må skape trygghet og øskpet for at alle i gruppen har lov å stoppe opp og stille spørsmål underveis i utførelsen. I tillegg må de sette opp en kultur der det er trygt å stille spørsmål og uttrykke bekymringer eller forslag til forbedringer. Leder må sørge for at gruppen har nok informasjon og ressurser til å utføre oppgaven.

Hva er effekten?

Ved å utføre oppgaver på denne måten skaper vi en kultur der vi styrer risiko og er oppmerksomme på endringer som kan påvirke utførelse av oppgaven. Det er lett for at den som utfører oppgaven gjør på-santoplate uten å reflektere over mulige endrede forutsetninger. Det å stoppe opp og se til at planen blir fulgt, som av galt, og justere kursen hvis nødvendig skal være en naturlig del av det å utføre oppgaven.

